



DESARROLLO Y FORMACIÓN DE **PÚBLICOS**



DESARROLLO Y FORMACIÓN DE **PÚBLICOS**

DESARROLLO Y FORMACIÓN DE PÚBLICOS

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

© Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

Coordinado y editado por **Unidad de Programación y Públicos:**

Javier Ibacache

Daniela Campos

Francisca Las Heras

Primera edición digital: noviembre de 2021

ISBN: 978-956-352-393-5

Diseño y diagramación: **Agencia Fidelia**

Santiago, noviembre de 2021



ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN GENERAL</u>	12	• Macarena Cuenca: Cómo situar al público en el centro de tu gestión	192
<u>PRESENTACIÓN</u>	16	• Sonia Sin: Plan de desarrollo de audiencias, mejor antídoto para las organizaciones culturales en tiempos de pandemia	212
<u>PRÓLOGO</u>	19	• Leticia Pérez: Museos y públicos presenciales/digitales	240
<u>CONTEXTO</u>	22	• Steven Hadley: Desarrollo de Públicos y política cultural	266
1. Marco conceptual	25	• Ingrid Guardiola: El espectador ante el mito de abundancia de plataformas digitales en un mundo post COVID-19	290
<u>CAPÍTULO 1: ENFOQUES INTERNACIONALES EN TORNO AL DESARROLLO DE PÚBLICOS</u>	48	• Remedios Zafra: Después de lo vivido. Público(s) y pantalla(s)	312
• Lucina Jiménez: Públicos y comunidades en tiempos de COVID-19	53	• Elena Neira: Nuevas audiencias digitales	336
• Ana Rosas Mantecón: Formar públicos en la era digital: redefiniciones, ambigüedades y desafíos	78	• Ferran López: Públicos en la pandemia, ¿una nueva realidad?	360
• Jaume Colomer: Desarrollo de Públicos y comunidades culturales	118		
• Alessandra Gariboldi: Desde el Desarrollo de Públicos hacia una nueva relevancia	170		

CAPÍTULO 2: EL DESARROLLO DE PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES CULTURALES

	380	Espacio Cultural Costanera: Fotografías, relatos y memoria	442
2.1. Sistema de Desarrollo de Públicos: una mirada a los públicos y estrategias	383	Centro Cultural Chimkowe: Personas mayores sortean la brecha digital	448
2.2. Recomendaciones generales para el Desarrollo de Públicos en organizaciones	398	Centro Cultural de Coyhaique: Radioteatro para “les ausentes”	454
2.3. Cómo diseñar un Plan de Desarrollo de Públicos	404	Centro Cultural San Carlos de Itihue: Territorio, memoria y radioteatro	460
2.4. Recursos descargables	418	Fundación Municipal para el Desarrollo de Graneros: Mitos y leyendas en radioteatro	466
2.5. Casos: Planes de Públicos en organizaciones culturales chilenas	422	Centro de Extensión del Instituto Nacional - CEINA	470
Casona Nemesio Antúnez: Documentales colectivos para un Festival	424	Teatro Camilo Henríquez: De la fila en el teatro a la participación activa	476
Centro Cultural San Antonio: Vecinas crean montaje artístico	430	Teatro Municipal de Chillán: Programación con tintes locales	482
Centro Experimental Perrera Arte: La balsa de la medusa hecha en Chile	436	Teatro Municipal de La Pintana: De comunicadores a acomodadores	488

Museo Histórico de Placilla: La comunidad se reúne por WhatsApp **494**

Sala Negra Juan Barattini Carvelli: Democratización de la programación teatral **500**

Corporación Cultural MetroArte: Danza en el Metro de Santiago **506**

Centro Cultural Espacio Matta: Un homenaje a *El primer gol del pueblo chileno* **512**

Corporación Municipal de Arte y Cultura Rapa Nui: Identidad ancestral y teatro **518**

Teatro Regional Lucho Gatica: Creadores y protagonistas locales **524**

Corporación Cultural de Recoleta: Un documental reúne historias de migrantes **530**

CAPÍTULO 3: EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES **536**

Paula Vergara: Públicos y COVID-19: Orientaciones para la post pandemia **542**

Pablo Rojas: Formación de públicos culturales en proceso de desarrollo **560**

Pablo Helguera: Diez malentendidos sobre el público en los museos de arte **586**

Javier Pantoja: #Pradocontigo: Análisis de la respuesta digital del Museo del Prado en tiempos de COVID-19 **587**

Patricia Villanueva: ¿Para quiénes? Públicos y mediación en el Museo de Arte de Lima (MALI) **588**

Leslie Azócar: Nuevas audiencias virtuales en el Museo Gabriela Mistral de Vicuña **589**

Cristina Lleras y Juan Carlos Vargas: Pandemia y comunicación digital en el Museo de Bogotá: ni el pasado ni el futuro están clausurados **590**

Mariano Pensotti: El público **591**

Carmen Gloria Larenas: Desconfinamiento cultural, una nueva relación con los públicos **592**

Andrés Roldán: Parque Explora: Centro interactivo para la divulgación de la ciencia entre públicos y comunidades **593**

Leonardo Arriagada: El valor estético del AI-Art (arte generado por inteligencia artificial) **594**

Denis Parra: Algoritmos de recomendación y sistemas de Inteligencia artificial en la creación artística **595**

CAPÍTULO 4: PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y FORMACIÓN DE PÚBLICOS 2021-2024 **596**

4.1 La problemática de los públicos en Chile **599**

4.2 Objetivos **644**

4.3 Destinatarios **646**

4.4 Articulación **647**

4.5 Líneas estratégicas **651**

4.6 Metas, seguimiento y evaluación **666**

BIBLIOGRAFÍA **675**

INTRODUCCIÓN

DESARROLLO Y FORMACIÓN DE PÚBLICOS

El libro *Desarrollo y Formación de Públicos* compila el trabajo realizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio a través de la organización de seminarios internacionales, encuentros nacionales, planes piloto y programas de capacitación de organizaciones culturales.

Las experiencias y los aprendizajes que han derivado de estas iniciativas conforman la base del Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos que también ha sido incluido en la presente publicación.

La edición se propone servir de guía para quienes quieran adentrarse y/o profundizar en los enfoques y estrategias que orientan el trabajo con públicos presenciales, comunidades de espectadores y audiencias digitales en un escenario caracterizado por la pandemia de COVID-19, la emergencia sanitaria y la aceleración digital que -a la vez- se ha traducido en un cambio en los hábitos y las prácticas culturales de las personas y en el establecimiento de nuevas barreras que condicionan la participación.

En más de 600 páginas reúne 12 conferencias que fueron parte de los seminarios internacionales sobre el tema realizados en los años 2019, 2020 y 2021; revisa el trabajo de 19 organizaciones culturales emplazadas en distintos contextos del país que impulsaron planes con comunidades de públicos

durante la pandemia; y reseña 12 experiencias nacionales e internacionales del mismo ámbito.

Además, incluye orientaciones, matrices y herramientas prácticas que dan forma a un manual para la elaboración de estrategias de Desarrollo de Públicos.

La primera parte es antecedida por un Marco Conceptual que a partir de la consulta de fuentes actualizadas aborda y sistematiza las principales nociones y conceptos de este campo, desde audiencias hasta modalidades de implicación de públicos.

El capítulo 1 -titulado *Enfoques internacionales en torno al Desarrollo de Públicos*- reproduce las reflexiones que en su momento compartieron en las jornadas de los seminarios destacados referentes de América Latina y Europa: Lucina Jiménez (México), directora del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura de México y autora de libros como *Teatro y Públicos*; Ana Rosas Mantecón (México), Doctora en Antropología, especialista en públicos y políticas culturales, y autora de *Ir al cine: antropología de los públicos, la ciudad y las pantallas*; Jaume Colomer (España), especialista en análisis y gestión de públicos y autor de *Formación y gestión de públicos escénicos* en una sociedad tecnológica, entre otros títulos; Alessandra Gariboldi (Italia), investigadora de la temática de públicos en organizaciones culturales de Europa y actual presidenta de la Fundación Fitzcarraldo; Macarena Cuenca (España), investigadora y Doctora en Ocio y Desarrollo Humano de la Universidad de Deusto; Sonia Sin (España),

periodista y politóloga especializada en desarrollo de audiencias; Leticia Pérez (México), museóloga e investigadora especializada en estudios de públicos de museos; Steven Hadley (Reino Unido), académico, investigador en políticas culturales y autor de *Audience Development and Cultural Policy*; Ingrid Guardiola (España), Doctora en Humanidades, realizadora, ensayista cultural y autora de *El ojo y la navaja: un ensayo sobre el mundo como interfaz*; Remedios Zafra (España), investigadora y autora de *El Entusiasmo: precariedad y trabajo creativo en la era digital* (Premio Anagrama 2017); Elena Neira (España), Licenciada en Derecho y Comunicación Audiovisual especializada en audiencias digitales y ecosistema de streaming, y autora de *El espectador social y La otra pantalla*; y Ferrán López (España), experto en desarrollo de audiencias, fundador de TekneCultura y TekneData.

El capítulo 2 -titulado *Desarrollo de Públicos en organizaciones culturales*- presenta orientaciones para la elaboración de un Plan de Públicos y describe las iniciativas que impulsaron organizaciones nacionales de distinta escala en el interés de conformar comunidades de públicos en el contexto de la pandemia.

El tercer capítulo -*Experiencias nacionales e internacionales*- reseña casos del mismo ámbito correspondientes a equipamientos culturales y proyectos artísticos, y profundiza en la temática de los públicos desde la perspectiva de la educación y en los resultados de la consulta *Públicos y COVID-19* realizada durante el confinamiento de 2020.

El capítulo 4 está dedicado al *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos* con la revisión de su fundamentación, objetivos y líneas de acción para el periodo 2021-2024.

La publicación se complementa con diversos recursos en su versión online que buscan facilitar el acercamiento a contenidos de interés creciente en el actual contexto en que los públicos, las comunidades y las audiencias han adquirido una relevancia particular.

PRESENTACIÓN

La baja participación cultural y las barreras de acceso que la condicionan es una problemática que como Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio decidimos abordar decididamente el año 2018, con la creación de la Unidad de Programación y Públicos.

Así respondimos a las orientaciones de la Ley N° 21.045 que crea nuestra cartera, en relación a la participación cultural y la formación de públicos. Debíamos afrontar el complejo escenario que arrojó la *Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural 2017* sobre el descenso en los niveles de participación y consumo cultural.

Desde entonces hemos trabajado en el *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos* que se incluye en esta publicación, con el fin de articular y generar estrategias, programas e iniciativas para construir políticas públicas en la materia, a partir de la revisión de enfoques internacionales y experiencias nacionales.

El desafío es estrechar la relación entre las personas y comunidades con las organizaciones culturales, y de esta manera, fomentar la participación y sus efectos virtuosos, asociados a mejoras en los procesos de integración y cohesión social, como lo han aducido diversos investigadores nacionales y extranjeros.

Los públicos son los destinatarios finales de nuestro quehacer como institución y ante todo deben ser nuestro foco. Y gracias a este Plan concentraremos nuestra acción en impulsar iniciativas de desarrollo de públicos; capacitando a agentes y organizaciones; y además, promoviendo estrategias que profundicen el involucramiento, la co-creación y co-programación con las personas y comunidades.

En este recorrido ha surgido un sólido compromiso desde el Ministerio, lo que no solo se traduce en voluntad, sino que también en presupuesto orientado a potenciar este trabajo.

Los alcances del presente libro y de este Plan se vuelven aún más relevantes ante la redacción de la próxima Constitución. Es de esperar, que en este proceso, los derechos culturales y la participación de la ciudadanía en cultura sean ampliamente abordados, dando cuenta de la centralidad con que se debieran concebir, a la hora de proyectar una sociedad menos fragmentada.

Con este escenario ad portas y ante una pandemia que aceleró la digitalización, desafiándonos a explorar los formatos de participación que conocíamos, también se vuelve clave la reflexión en torno a los derechos digitales. Por ello, como Ministerio también hemos

PRÓLOGO

trabajado en una Agenda de Cultura Digital, hoja de ruta que nos permitirá actualizar las políticas culturales del ámbito y responder a esta nueva concepción de cultura, flexible y en permanente transformación. Una que viene de la mano con un énfasis en el resguardo y respeto a la diversidad de las comunidades y a estos nuevos paradigmas de acceso y participación, cruciales también para fomentar un desarrollo sostenible del ecosistema cultural.

Les invito a conocer los diversos enfoques internacionales y las experiencias de las organizaciones nacionales que se compilan en esta publicación, y las orientaciones del Plan que dan cuenta de un cambio sustancial en los modos con que debemos entender a los públicos. Uno que comprenda la necesidad de que sean partícipes más activos en las decisiones referentes a los espacios donde ejercen su vida cultural, y en definitiva, al ejercicio de sus derechos en este campo.

Consuelo Valdés Ch.

Ministra de las Culturas, las Artes
y el Patrimonio

Contar con una estrategia articulada para el Desarrollo y la Formación de Públicos es una necesidad que ha acompañado tempranamente a la institucionalidad cultural en Chile y que ha cobrado especial relevancia a raíz de la pandemia y el confinamiento.

La incertidumbre en torno a los futuros escenarios se ha hecho extensiva también a este campo toda vez que las indagaciones realizadas en 2020 y 2021 dan cuenta de un cambio en los hábitos y las prácticas culturales de las personas en que la digitalización opera como un acelerador y, al mismo tiempo, como una brecha significativa que contrasta con las demandas de mayor participación.

Al suspenderse los espacios habituales de encuentro y la posibilidad de conformar comunidades presenciales, la noción de públicos ha adquirido una trascendencia estratégica como ejercicio de los derechos culturales y ha gatillado la actualización de conceptos y enfoques.

En ese contexto, la Unidad de Programación y Públicos ha venido generando desde 2019 espacios de diálogo y reflexión que han permitido la revisión de enfoques internacionales y locales sobre la temática, y ha respaldado las iniciativas de organizaciones culturales que en este período han profundizado en la relación con sus públicos.

El resultado de esa labor se compila en la presente publicación que también sistematiza modelos para la elaboración de planes y estrategias en el mismo ámbito.

En la última parte, el libro incluye el Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos que es resultado del trabajo de articulación con equipos de más de 20 iniciativas y programas del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, y que se complementa con un recorrido conceptual por las principales aristas y diagnósticos proponiendo líneas de acción para el periodo 2021-2024.

Para la elaboración del Plan se consultaron 50 fuentes nacionales e internacionales (estudios, análisis, modelos, publicaciones especializadas, entre otras) que fueron acompañadas de la realización de un catastro interno de iniciativas y de sesiones de trabajo con profesionales que son parte de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, la Subsecretaría del Patrimonio y el Servicio Nacional del Patrimonio; y se recogieron las conclusiones de los espacios de diálogo con gestores y organizaciones culturales en seminarios, foros, capacitaciones y mentorías llevadas a cabo desde 2018, además de las inferencias del estudio *Espacios Culturales de Chile y sus Públicos* (2019) y de la consulta *Públicos y Covid-19* (2020).

El análisis de los materiales y antecedentes siguió las orientaciones entregadas por el Departamento de Planificación y Presupuesto de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes que facilitó la sistematización en un árbol de problemas sobre el Desarrollo de Públicos en Chile y la formulación de objetivos, líneas de acción e indicadores, con apoyo del Departamento de Estudios.

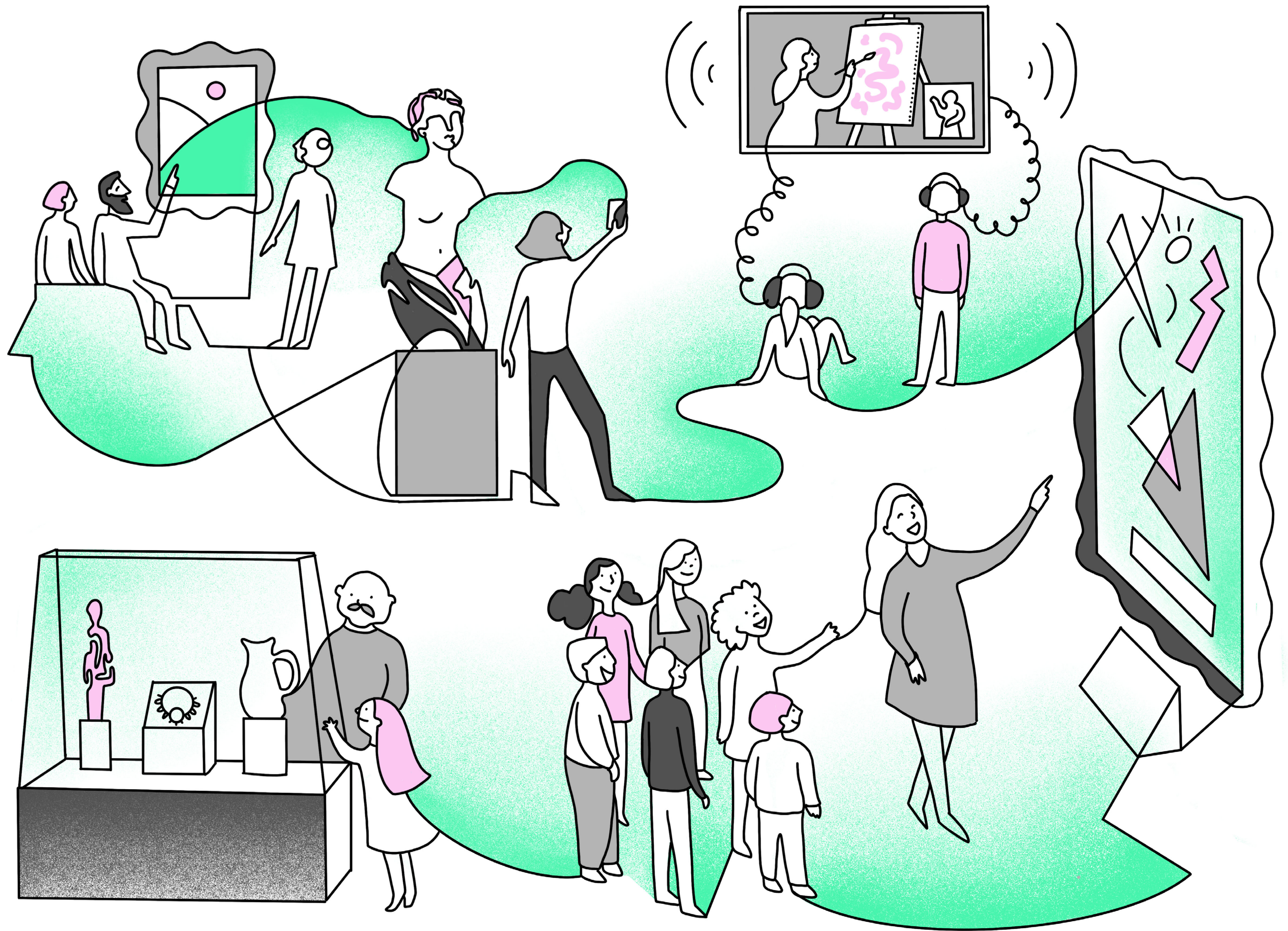
El Plan aborda el bajo involucramiento de las personas con el ecosistema cultural como una problemática determinante de la participación y estructura una veintena de iniciativas que bajo la mirada sinóptica de una mesa de coordinación habrán de incidir en el mediano plazo en la gestión interna, la capacitación de organizaciones y agentes culturales, la elaboración de planes de Desarrollo de Públicos y la implicación de comunidades y personas.

De esta manera se fortalece una mirada compartida sobre los destinatarios finales del quehacer del Ministerio y se releva el hecho de que “ser público no es una mera actividad; es una condición, un modo de existencia de los sujetos” (Rosas Mantecón, 2009) y que “los públicos no nacen, sino que se hacen” (García Canclini, 2007).

Agradecemos la colaboración de quienes han contribuido -por una parte- a la generación de espacios de reflexión sobre Desarrollo de Públicos y -por otra- a la estructuración del Plan incluido en este libro, cuyas expectativas de futura articulación de acciones en favor de las personas, las comunidades y los públicos nos alientan y desafían a seguir trabajando.

Javier Ibacache V.

Jefe de Unidad de Programación y Públicos.
Ministerio de las Culturas, las Artes
y el Patrimonio.



CONTEXTO

CONTEXTO

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

1. MARCO CONCEPTUAL

Participar de la vida cultural como públicos tiene alcances que trascienden la práctica misma: mejora la calidad de vida y el bienestar; amplía el repertorio de experiencias; desarrolla la imaginación; incide en el sentido de pertenencia a una comunidad; y promueve la cohesión social (Pérez Castellanos, 2020).

El interés por impulsar la participación cultural de las personas ha estado presente en las políticas culturales de la mayoría de los países de Occidente como un eje transversal desde mediados del siglo XX, ante la evidencia de que el acceso es desigual y el porcentaje de la población que se involucra con la oferta cultural es acotado y ha decrecido (MINCAP, 2021).

Tal propósito se ha canalizado, en las últimas décadas, a través de estrategias de Desarrollo de Públicos que han buscado ampliar y diversificar el perfil de quienes asisten a actividades artístico-culturales y, a la vez, se han propuesto formar y crear nuevos públicos para las artes abordando las barreras económicas,

Estas estrategias relevan que el rol de los públicos, en tanto el encuentro presencial de los ciudadanos en torno a expresiones artísticas y culturales, es una manera de ejercer el derecho humano a la participación cultural.

territoriales, culturales y simbólicas que les condicionan (Rosas Mantecón, 2019).

Estas estrategias relevan que el rol de los públicos, en tanto el encuentro presencial de los ciudadanos en torno a expresiones artísticas y culturales, es una manera de ejercer el derecho humano a la participación cultural, como lo establece el Artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos: “Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten” (Asamblea General de la ONU, 1948).

En paralelo con el surgimiento de las primeras iniciativas de Desarrollo de Públicos, la masificación de tecnologías y plataformas digitales a principios del siglo XXI ha impactado en los hábitos de los públicos al modificar sus prácticas y generar una fragmentación y micro-segmentación del consumo cultural (Wolf, 2020). Las estrategias de organizaciones y espacios, por tanto, han debido ser revisadas para implicar en su quehacer a un espectador infiel, crítico y participativo. La antropóloga mexicana Lucina Jiménez advertía hace una década la necesidad de cambiar

el enfoque en este campo y situar a los públicos al centro del quehacer de las organizaciones culturales:

“Hoy se reconoce cada vez más que los públicos forman parte del hecho artístico y que su presencia depende de una gran diversidad de factores que es necesario identificar y explorar, a fin de poder establecer políticas culturales y estrategias de gestión contemporáneas que los pongan en el centro” (Jiménez, 2011)

La pandemia de Covid-19 y los confinamientos prolongados de la población a partir de marzo de 2020 han acelerado los procesos de digitalización del consumo cultural, lo que se ha traducido también en la necesidad de problematizar la noción de públicos —sustituídos durante este periodo por las audiencias digitales— y sus dinámicas de involucramiento frente al escenario naciente, caracterizado por barreras tecnológicas que modelan la participación.

Por otra parte, la demanda de mayor participación ciudadana y el creciente reconocimiento de la diversidad de expresiones culturales locales ha encajinado el trabajo con públicos en años recientes a lograr mayor implicación y compromiso de las personas con el ecosistema cultural.

Hoy en día se promueve un enfoque basado en la conformación de comunidades culturales o comunidades de públicos que participen y se involucren estrechamente en el quehacer de las organizaciones, agrupaciones y espacios que constituyen

el ecosistema cultural a través de proyectos de colaboración, co-creación o co-programación (Colomer, 2019).

En este contexto se constata la necesidad de contar con un marco institucional que impulse el Desarrollo y Formación de Públicos integrando visiones actualizadas.

La elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos requiere la revisión de conceptos y nociones propias de este campo en sintonía con enfoques surgidos durante la pandemia, y que se abordan en las doce conferencias incluidas en la presente publicación bajo el título de *Enfoques Internacionales en torno al Desarrollo de Públicos*. También requiere analizar y articular las distintas líneas de acción de Desarrollo y Formación de Públicos que se llevan a cabo en programas e iniciativas de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, de la Subsecretaría del Patrimonio y del Servicio Nacional del Patrimonio, además de identificar ámbitos del ecosistema cultural en los cuales intervenir para lograr una incidencia en la conformación y fortalecimiento de comunidades de públicos.

Para ello, es importante atender visiones críticas que advierten sobre los resultados parciales que las estrategias de Desarrollo de Públicos han alcanzado en otros países al no insertarse en una política cultural de mayor alcance (Hadley, 2021). Por otro lado, se debe integrar un enfoque que aborde la noción de públicos como “un modo de existencia



Centro Cultural San Antonio

que se entrecruza con otras modalidades de ser en sociedad, un rol que se aprende y realiza bajo ciertas condiciones y circunstancias, que se favorece o no por las acciones de un conjunto de agentes” (Rosas Mantecón, 2009). También es relevante trabajar con los agentes que cumplen una función determinante en el involucramiento de las personas con el ecosistema cultural (Coelho, 2009) y generar espacios de participación ciudadana que aporten retroalimentación a las estrategias.

En la siguiente sección, se introducen conceptos esenciales a partir de una revisión actualizada de literatura que contribuye a generar orientaciones para fortalecer la participación de las personas en el campo cultural.

PÚBLICOS

La noción de **públicos** refiere a quienes participan de manera presencial en la oferta de actividades de

organizaciones y espacios culturales con distintos grados de involucramiento, desde la recepción pasiva hasta la implicación colaborativa. Se caracterizan por su diversidad y heterogeneidad; por ello se ha optado por hablar de públicos y no de público (Coelho, 2009).

Si bien el uso de la palabra se hace frecuente en los inicios de la Modernidad como neologismo para señalar a los grupos que comenzaban a asistir de manera recurrente a teatros y museos, tomando parte de la esfera cívica y del espacio público (Bayón & Cuenca, 2019), durante el siglo XX distintas disciplinas y estudios han contribuido a ampliar y problematizar el concepto de públicos. Algunos se enfocan en los factores sociales que inciden en su conformación —como el *habitus* y el **capital cultural** (Bourdieu, 2012)— y otros en la revisión de los cambios que se observan en sus prácticas a consecuencia de la globalización, la transformación digital y el surgimiento de nuevos estilos de vida (Colomer, 2019).

En la actualidad, se plantea que “los públicos no nacen, sino que se hacen” (García Canclini, 2007); que se constituyen en el encuentro con las ofertas culturales en un rol que no está predeterminado sino que se aprende con el tiempo (Rosas Mantecón, 2009); que su comportamiento trasciende a las conductas individuales (Colomer, 2013); que comparten el mismo techo semántico o la misma disposición estética (Coelho, 2009) y que operan como redes líquidas y no como una multitud fija y cerrada (Pérez Castellanos, 2020).

“Ser público no es una mera actividad; es una condición, un modo de existencia de los sujetos” (Rosas Mantecón, 2017).

Además, son considerados un eje esencial en el trabajo de las organizaciones e instituciones culturales (Jiménez, 2000). Se realza la necesidad de situarlos al centro de la gestión de las entidades artísticas y patrimoniales para incentivar su participación e involucramiento dado el impacto que este proceso tiene en el fortalecimiento del ecosistema cultural y en la cohesión social (Cuenca-Amigo & Makua, 2018) en el entendido de que “ser público no es una mera actividad; es una condición, un modo de existencia de los sujetos” (Rosas Mantecón, 2017).

AUDIENCIAS

Empleada indistintamente como sinónimo de públicos hasta mediados de la década de 2010, la expresión **audiencias** ha comenzado a usarse de preferencia en los últimos años para identificar a quienes realizan consumos culturales no presenciales a través de medios o plataformas. En esto prima la raíz latina de la palabra *-audientia-* que alude a un conjunto de personas que escuchan (Bayón & Cuenca, 2019).

Además de la virtualidad de sus prácticas, las **audiencias digitales** se caracterizan por la masividad, la

multiplicidad de intereses, la inclinación por experiencias personalizadas, la volatilidad de preferencias, la búsqueda de interacción, la participación en conversaciones globales y el acceso omnicanal y asincrónico a los contenidos (López, 2020).

Estas particularidades se han acentuado debido a la acelerada transformación digital ocasionada por el Covid-19, en especial la fragmentación de los consumos *online* y la micro-segmentación de intereses que venían describiendo algunos autores antes de la pandemia (González Bernal, 2018).

El trabajo de las organizaciones culturales con las audiencias digitales se encuentra condicionado por la brecha digital y por los modelos de economía de la atención que priman en la virtualidad (Patino, 2020).

COMUNIDADES CULTURALES

El concepto **comunidades** se refiere al conjunto de personas que tienen características comunes y que se agrupan alrededor de una necesidad, objetivo o interés compartido. Las comunidades son dinámicas porque sus circunstancias también lo son y se definen por la red de relaciones que al interior de ellas se establece (Guardiola, 2019).

Las **comunidades culturales** están formadas por personas que comparten determinados intereses culturales y se agrupan para satisfacerlos en un modelo de cultura común en el que hay una hibridación continua de roles. Usualmente se constituyen

Las comunidades de públicos se involucran con la oferta artística, la actividad cultural y el quehacer de la organización o espacio cultural enriqueciéndolos con sus intereses y propuestas. A la vez, operan como un canal de vinculación con sus miembros o grupos asociados presentes en el territorio.

a partir de los públicos asiduos de un proyecto o espacio cultural –por ello se habla de **comunidades de públicos** o **comunidades de espectadores**– que transitan desde un rol pasivo a un mayor compromiso y a una participación activa. Este proceso requiere que quienes gestionan o dirigen un proyecto o espacio compartan el poder o la toma de decisiones (Colomer, 2019). Por su parte, las comunidades de públicos se involucran con la oferta artística, la actividad cultural y el quehacer de la organización o espacio cultural enriqueciéndolos con sus intereses y propuestas. A la vez, operan como un canal de vinculación con sus miembros o grupos asociados presentes en el territorio.

Asimismo, se ha señalado a las comunidades culturales como comunidades interpretativas, que se constituyen en torno a las creaciones o experiencias artísticas para dotar de sentido a estas últimas y en cuyo fortalecimiento pueden trabajar las organizaciones culturales mediante distintas líneas de acción (Heim, 2016). También se las ha denominado comunidades de aprendizaje en la medida en que se realiza una labor específica de mediación para tal propósito, que fortalece el intercambio de miradas y lecturas (Conner, 2013).

De esta forma, a medida que una comunidad cultural se desarrolla, se generan vínculos de cooperación con otras comunidades para satisfacer sus intereses fortaleciendo la cohesión social.



Centro Experimental Perrera Arte, Santiago

En contraste, las **comunidades virtuales** o **digitales** no están ancladas a un territorio. Sus miembros se sienten parte de una totalidad social más amplia facilitada por el ecosistema digital. Tienen una variedad de intereses –compartir experiencias, establecer relaciones sociales– y facilitan el intercambio de conocimientos específicos sobre determinados temas y el acceso a información segmentada (Colomer, 2019).

PARTICIPACIÓN CULTURAL

La **participación cultural** es un concepto en permanente revisión dado que se trata de un fenómeno multidimensional en sus modos de desplegarse y porque es amplio y diverso en las formas y soportes en que se expresa (MINCAP, 2021).

Una de las definiciones más corrientes plantea que se trata de la acción y efecto de tomar parte en la vida cultural de la sociedad y en actividades artísticas y/o creativas, tanto desde la perspectiva de los

hábitos como desde las prácticas de las personas (Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2016). Es decir, forma parte de la vida diaria y no solo comprende asistir a eventos o actividades.

Aunque está asociada a un amplio número de valores que dan forma a la identidad –cognitivo, estético, espiritual, físico, político– y existe en diferentes grados (UNESCO, 2014), la participación cultural ha sido desigual desde que el campo cultural se constituyó como un espacio autónomo con reglas propias y desde que las ofertas culturales se conformaron para que, en principio, todos pudieran participar y obtener ciertos beneficios (Rosas Mantecón, 2017). Por ello, los Estados han buscado intervenir en este ámbito mediante distintas estrategias y políticas.

En la actualidad, se propone analizar la participación de acuerdo a los grados de compromiso o involucramiento de las personas con las organizaciones y el ecosistema cultural, siguiendo el modelo elaborado por Brown & Associates LLC (Brown, 2004), incorporado en la última *Encuesta Nacional de Participación Cultural* (MICAP, 2021).

Este enfoque establece que la participación cultural es un fenómeno social que se expresa en distintas modalidades que requieren de una función creativa por parte de las personas. Se estructura en cinco categorías, según el nivel de control creativo que cada una de ellas implica para los participantes: inventiva, interpretativa, curatorial, observacional y ambiental, siendo

la participación inventiva la de mayor nivel de control y la ambiental la que menor control exige. Si bien la noción de control creativo reconoce que quienes se denominan autores(as) o intérpretes controlan una proporción mayor del proceso, al mismo tiempo logra flexibilizar la dicotomía entre participación activa y pasiva (Keller, 2017).

De acuerdo a este modelo, los estudios realizados en los últimos años en Chile señalan una disminución en la participación cultural observacional que se traduce en que un alto porcentaje de la población no se involucra en estas prácticas. Tal fenómeno se explica por condicionantes estructurales y subjetivas. Las primeras corresponden a motivos que escapan a la voluntad o a las preferencias personales y que se erigen como barreras para la participación: falta de dinero, falta de tiempo, falta de equipamiento, ausencia de lugares cercanos, falta de información sobre la oferta cultural o los lenguajes y soportes asociados, movilidad reducida, ausencia de transporte, brecha digital, entre otras. Las razones de orden subjetivo, en tanto, tienen que ver con preferencias y gustos (MINCAP, 2021).

ECOSISTEMA CULTURAL

La noción de **ecosistema cultural** toma como base la conceptualización desarrollada desde el campo de la biología: ecosistema se refiere a una red de individuos de distintas especies en el seno de un ambiente con características definibles –hábitat– que están

implicados en un proceso dinámico e incesante de interacción, ajuste y regulación (Margalef, 1998). Una de sus principales características es la búsqueda de balance y equilibrio.

El ecosistema cultural está conformado por organizaciones, equipamientos e instituciones culturales de distinta naturaleza; creadores y agrupaciones artísticas; agentes culturales públicos y privados; entidades intermediarias, comunidades y públicos. Su interacción se sustenta en prácticas y hábitos culturales y se expresa en la generación y circulación de creaciones artísticas, experiencias creativas y conocimientos, además de la integración de contenidos simbólicos y herencias culturales que fortalecen la cohesión.

De acuerdo a algunos autores, con la nomenclatura ecosistema cultural se aglutina a más agentes y prácticas que las representadas por las industrias culturales o por las industrias creativas y, por lo mismo, la expresión se emplea en determinados contextos en contraposición a un enfoque economicista o productivista de la cultura (Eraso, 2014) y como contrapunto al ecosistema creativo, cuyos agentes basan sus prácticas en la propiedad intelectual.

Otros enfoques, no obstante, advierten sobre el riesgo de presentar el ecosistema cultural como un sistema natural y orgánico sin identificar las estructuras de poder y formas de desigualdad que eventualmente valida (Rowan, 2016).

También es posible abordar el concepto a partir de la ecología cultural. Desde esta perspectiva, el ecosistema cultural correspondería a toda interacción social y ambiental que permite que los individuos, las organizaciones y comunidades se relacionen entre sí y con su hábitat cultural, histórico y territorial (Coelho, 2009).

DESARROLLO DE PÚBLICOS

El **Desarrollo de Públicos** corresponde al conjunto de estrategias que buscan que las personas accedan y participen en la oferta de actividades artístico-culturales de organizaciones, espacios e instituciones culturales, así como de las prácticas presentes en su territorio. Es un proceso estratégico, dinámico e interactivo que tiene como objetivo comprometer a los individuos y comunidades en la experiencia, disfrute, participación y valoración de las culturas, las artes y el patrimonio mediante diversos medios y líneas de acción (Bollo et al., 2017).

Puede adoptar al menos tres orientaciones en función del contexto y la fase en que se encuentran las organizaciones y entidades que llevan a cabo estrategias de Desarrollo de Públicos (Gutiérrez, 2010):

- Profundizar en la relación con los públicos actuales: fidelización de públicos regulares o habituales.
- Atraer públicos con el mismo perfil sociodemográfico de quienes ya participan: ampliación de públicos.

→ Diversificar la composición de los públicos respecto del perfil sociodemográfico de quienes ya participan: formación o creación de públicos.

A ello se añade la labor de integración de grupos de la población que no participan, a través de la creación de nuevos públicos y la mediación cultural, o bien un enfoque sostenido en los públicos en desarrollo a partir de metodologías propias del campo de la educación (Departamento de Educación y Formación en Artes y Cultural, 2018).

Por ende, el Desarrollo de Públicos es una estrategia organizacional dirigida a crear y mantener relaciones a largo plazo con públicos actuales y potenciales, incidiendo en el capital cultural y en el interés de las personas e impulsando la conformación de comunidades de públicos en torno a las organizaciones y espacios culturales a través de planes que los sitúan al centro de la gestión (Cuenca-Amigo & Makua, 2018).

La óptica del Desarrollo de Públicos se articula inicialmente en Gran Bretaña durante la década de los noventa como *Audience Development* (AD). Con posterioridad ha ido incorporando enfoques provenientes de la **mediación cultural** (Nassim & Mairesse, 2018) y de experiencias de participación cultural de países nórdicos y de Latinoamérica (donde se le señala como Desarrollo de Públicos en lugar de desarrollo de audiencias una vez que se establece la diferenciación entre públicos presenciales y audiencias digitales).

El modelo anglosajón de *Audience Development* (AD) ha sido revisado en los últimos años con una mirada crítica, pues los resultados no muestran una diversificación significativa en la composición de los públicos del campo cultural dado que el énfasis ha estado puesto en políticas de acceso y democratización cultural. A raíz de ello, se promueve en la actualidad relevar estrategias de participación cultural que fortalezcan el compromiso y el involucramiento de las personas con las organizaciones e instituciones culturales de manera concreta, como ejercicio de sus derechos culturales según el modelo de democracia cultural (Hadley, 2021).

IMPLICACIÓN DE PÚBLICOS

La **implicación de públicos** corresponde al campo de acciones que se orientan a profundizar estrechamente el compromiso y el involucramiento de las personas con las organizaciones e instituciones culturales, a través de distintas modalidades de interacción, intercambio y colaboración participativa.

Si bien algunos autores ven paralelos con las propuestas del arte relacional, durante la última década la implicación de públicos ha ido posicionándose como un proceso con prácticas particulares que contribuyen a la relevancia y la valoración de las artes y la cultura y, al mismo tiempo, permiten a las entidades culturales vincularse o asociarse de manera concreta con una comunidad (Brown & Ratzkin, 2016).



Biblioteca Regional de Antofagasta

Rotulada en países angloparlantes como *engagement*, la implicación es descrita también como una filosofía para la creación y ejecución de programas de públicos cuyo eje primordial es maximizar el impacto producido por una experiencia artística (Brown & Ratzkin, 2016). Las acciones agrupadas bajo este enfoque involucran a las personas en distintas fases de un proceso creativo –antes, durante, después– y se estructuran de acuerdo a las particularidades de las organizaciones culturales y las disciplinas o lenguajes artísticos.

En el ámbito de los museos y espacios expositivos suelen orientarse a la curatoría participativa con públicos, la co-creación con comunidades, la colaboración y las residencias artísticas (Simon, 2010). En las artes escénicas y performáticas toman forma en proyectos de co-creación, cooperación y coproducción y en prácticas de elaboración colectiva de sentido o construcción de significado (Brown & Ratzkin, 2017). A ello se suman iniciativas de co-programación con comunidades de públicos –aunque hasta ahora son poco frecuentes (Colomer, 2019)– y estrategias de co-difusión o clubes de espectadores (Durán & Jaroslavsky, 2012).

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------	---------------------------------	--------------

Durante la última década la implicación de públicos ha ido posicionándose como un proceso con prácticas particulares que contribuyen a la relevancia y la valoración de las artes y la cultura y, al mismo tiempo, permiten a las entidades culturales vincularse o asociarse de manera concreta con una comunidad.

Durante las últimas décadas, la co-creación se ha convertido en la modalidad más frecuente de implicación y ha impactado en la concepción de los proyectos artísticos y en las formas de trabajo de agrupaciones y creadores al dotar de protagonismo a un modelo de espectador activo (MOV-S, 2011).

Pese a los beneficios que se constatan entre quienes participan en proyectos de implicación o co-creación –autoexpresión, mayor empatía, confianza y respeto por el otro; mejoramiento de los canales de socialización y comunicación–, se advierte el riesgo de que la participación se limite a un perfil determinado de públicos o que se acote el empoderamiento, la autonomía y la diversificación (Walmsley, 2013).

No obstante, con distintos énfasis, las acciones de implicación de públicos inciden en la porosidad organizacional y, de manera significativa, en la apertura de las instituciones culturales a las comunidades y los territorios. Esto da pie a enfoques holísticos de gestión en algunos casos (Walmsley, 2013) o al establecimiento de una participación cultural holística en que cobra relevancia el poder de decisión de las personas para influir en el desarrollo

de programas o en las políticas culturales (Pérez Castellanos, 2020).

Desde esta perspectiva, las prácticas de implicación de públicos –y en específico, la co-creación con públicos– pueden considerarse una herencia natural de la democracia cultural y del ejercicio de los derechos culturales.

ORGANIZACIÓN CULTURAL

La noción de **organización cultural** responde al contexto en que se emplea esta expresión. En general, se refiere a entidades que agrupan a dos o más personas que se enfocan en la promoción de las culturas, las artes y el patrimonio en un territorio determinado y que buscan impulsar o fortalecer la participación cultural en distintas modalidades.

En las *Bases de la Convocatoria Pública para Organizaciones Culturales 2021* de Red Cultura (Departamento de Ciudadanía Cultural, Subsecretaría de las Culturas y las Artes, Ministerio de las Culturas las Artes y el Patrimonio) se las caracteriza como entidades de carácter privado, autogobernadas y sin fines de lucro que persiguen la participación y representación comunitaria en torno a actividades artístico-culturales.

El *Programa de Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras* (PAOCC, Departamento de Fomento de la Cultura y Artes, Subsecretaría de las Culturas y las Artes, Ministerio de las Culturas, las Artes y el

Patrimonio) las señala como “organizaciones con y sin fines de lucro que se orientan preferentemente a disponer programación, contenidos y/o productos artísticos para sus públicos, como mínimo a partir de un alcance a nivel comunal; cuentan con personalidad jurídica de derecho privado, y cuyo quehacer se lleva a cabo en un alcance mayor al comunitario o barrial”.

En documentos de otras fuentes se desprende que las organizaciones culturales pueden asumir la gestión o administración de un espacio o equipamiento. Por ende, su conceptualización también se vincula con la noción de **infraestructura cultural** que corresponde a un “bien inmueble o recinto de carácter permanente, de características físicas específicas que posibilitan el desarrollo de diversas disciplinas artísticas y culturales en su interior, y de distintas actividades o fases del ciclo cultural: creación cultural, producción, difusión/distribución, formación y conservación, entre otros” (CNCA, 2017).

“Aun cuando son espacios acondicionados y habilitados para actividades artísticas y culturales, pueden haber sido concebidos o construidos para fines distintos. Cumplen también una función de interacción entre diferentes actores sociales y permiten la reproducción de prácticas culturales de una sociedad o grupo particular. La infraestructura está asociada a algún tipo de administración que planifica y gestiona las actividades, generan programación y de acuerdo a su línea editorial seleccionan los contenidos” (CNCA, 2017).

Las transformaciones generadas por la pandemia de Covid-19, el confinamiento de la población y la acelerada migración de contenidos y de la oferta de actividades artístico-culturales al ecosistema digital ha generado un debate en torno a cómo pensar las organizaciones culturales en el nuevo contexto y se propone conceptualizar su función como interfaces o modelos híbridos de gestión (Scolari, 2020).

AGENTE CULTURAL

Los **agentes culturales** son personas o agrupaciones de personas ya sean naturales o jurídicas que funcionan como oferentes formales -con iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos- de actividades culturales, y cuyo desempeño contribuye a la creación o reproducción, distribución, exhibición, comercialización, difusión y conservación de prácticas o actividades culturales (INE, 2020).

Las transformaciones generadas por la pandemia de Covid-19, el confinamiento de la población y la acelerada migración de contenidos y de la oferta de actividades artístico-culturales al ecosistema digital ha generado un debate en torno a cómo pensar las organizaciones culturales en el nuevo contexto y se propone conceptualizar su función como interfaces o modelos híbridos de gestión.



1

ENFOQUES INTERNACIONALES EN TORNO AL DESARROLLO DE PÚBLICOS

CAPÍTULO 1.

ENFOQUES INTERNACIONALES EN TORNO AL DESARROLLO DE PÚBLICOS

Las estrategias de Desarrollo de Públicos han tenido su propio camino de evolución durante los últimos años. En la década de los noventa se constituyó en Europa como una óptica que comenzó a recoger elementos de la mediación cultural, el marketing cultural y la participación activa de los públicos, para posteriormente orientarse hacia un sentido social –especialmente en Latinoamérica– que persigue el objetivo de la democracia cultural e incorpora metodologías de la mediación cultural en un medio que experimenta cambios acelerados por la interacción digital y la diversificación de audiencias o públicos.

Las definiciones que autores como Jaume Colomer y Ana Rosas Mantecón proponen para público y el rol de los públicos son un marco de referencia previo para situar un enfoque que se desplaza hacia un mayor involucramiento de las comunidades culturales en la oferta de programación. La pandemia de COVID-19 que ha azotado al mundo durante 2020 y 2021, sin embargo, provocó que la construcción de conocimiento y los estudios sobre públicos tomaran en cuenta nuevas perspectivas asociadas a los procesos y la profundización de los vínculos con los públicos, los planes de Desarrollo de Públicos para la generación de un “bienestar cultural”, la problematización

de los conceptos de democratización de la cultura y democracia cultural, y los cambios organizacionales que serán necesarios para coordinar los procesos de gestión centrados en los públicos.

Los enfoques en torno al Desarrollo de Públicos que se presentan a continuación fueron expuestos en los seminarios internacionales que la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio realizó entre 2019 y 2021. Los autores(as), gestores(as) culturales, investigadores(as) y artistas, entre otros, que participaron en estos encuentros entregan su visión con respecto a las definiciones de públicos, la problematización de las nuevas desigualdades que surgen en la esfera digital y los futuros posibles en la participación cultural en el marco de un sostenido proceso de cambios.

Lucina Jiménez (México)

PÚBLICOS Y COMUNIDADES EN TIEMPOS DE COVID-19

En tan solo un año, las dinámicas sociales y culturales cambiaron radicalmente. Las nociones de espacio, tiempo y cuerpo ya no serán las mismas y estarán atravesadas por las huellas de la pandemia y los nuevos comportamientos que emergieron en este proceso. ¿Cómo pensar de ahora en adelante a los públicos? ¿Cuáles son los desafíos de la participación cultural después del desconfinamiento? ¿Cómo disminuir las desigualdades y garantizar los derechos culturales? Estas son algunas de las preguntas que marcarán el camino hacia el futuro de las organizaciones, colectivos y artistas, quienes deberán repensar su ADN para adaptarse a un mundo en proceso de cambio, antes de volver a encontrarse con sus comunidades.

El arte y la vida cultural son parte de la salud pública que requerimos en nuestros días. La humanidad no había vivido una circunstancia como la pandemia de COVID-19 hace más de cien años. Probablemente para todas y todos fue dramático descubrir, de pronto, que estábamos viviendo una contingencia en la que había que aceptar los confinamientos. Al principio, no sabíamos cuáles iban a ser las implicancias de cerrar las puertas de nuestros museos, teatros, y todos aquellos espacios culturales cuya vocación esencial es congregar personas y motivar la convivencia y las formas de diálogo para cambiar vidas en un sentido positivo.

Conforme la pandemia se fue desarrollando, tuvimos que tomar conciencia de que las circunstancias se estaban tornando mucho más complejas. De pronto, pareció que el derecho a la salud y el derecho a la cultura eran dos elementos que no podían convivir porque nos vimos obligados a cerrar las infraestructuras culturales para resguardar la salud pública. En México, nos encontramos con un escenario en el que los derechos culturales no podían ejercerse. Estos derechos tienen que ver con la participación en la vida cultural, con la posibilidad de ser actor, actriz, creador de una cultura contemporánea y no solo consumidor de quienes producen otros bienes y servicios culturales u obras artísticas. Al mismo tiempo, estábamos frente a algo desconocido. Nadie era especialista en el manejo de este tipo de circunstancias o protocolos. Este “estamos temporalmente cerrados”, se convirtió en una situación prolongada o en aperturas y cierres intermitentes. Esta

dinámica obligó a repensar el trabajo de la gestión cultural y cómo este ha ido transitando durante el último tiempo.

A nivel global, nos estamos enfrentando al uso de nuevos mecanismos y recursos. La presencialidad y distancia se van transformando en una relación que nos hace aprender que las cosas se pueden organizar de otra manera. Y no solo en el ámbito de los territorios locales, sino que también prácticamente en todos los espacios que el mundo tenía como referencia para encontrarse y reflexionar. Es el lineamiento de cómo participar en una experiencia de esta naturaleza manteniendo una reflexión, pero no necesariamente la misma postura u opinión.

En el caso de México, decidimos hablar del desplazamiento como una condición en la que las sociedades nos trasladamos no solo de lo físico a lo digital, sino que también a un cambio de mentalidad con respecto a nuestros entornos e infraestructuras culturales. Pero también se incluye la manera de comprender –o no– nuestras interacciones con públicos, audiencias y comunidades con las cuales veníamos trabajando. A la luz de esto, decidimos generar una experiencia en donde no solo se hablara de la arquitectura como un objeto, sino que también a partir de la reflexión que precede a un proceso en el que el desplazamiento se convierte en un estado emocional y afectivo. La pandemia transmite una serie de inquietudes que son adicionales a las que ya se venían discutiendo. Sin embargo, también

plantea el reto de cómo producir la experiencia, desde dónde generarla y a quién apuntarla.

En este periodo estamos frente a un cambio radical de las dinámicas sociales y culturales. Imágenes de los públicos encontrándose transmiten cierta nostalgia, porque suceden en espacios contruidos para la comunión de una experiencia que, al menos en este momento, no es posible o no volverá a ser como la conocimos antes de la pandemia.

La reflexión que propongo, entonces, se inicia con la siguiente pregunta: ¿Cómo podemos pensar una participación cultural de públicos y comunidades a partir de este cambio radical? La pandemia puso la distancia social como una condición para el derecho a la salud. Por un lado, implicó un resguardo y aislamiento, pero, por otro lado, posicionó a la vida digital como única posibilidad de comunicación y, a veces, de experiencia cultural. No obstante, la vida digital también implicó muchas experiencias que probablemente algunos sectores ni siquiera las habían imaginado. Hubo museos y teatros que recurrieron a la virtualidad y digitalidad a partir de lo que tenían. En algunos casos no había una producción pensada para el medio virtual y tuvieron que transitar hacia cómo pensar un lenguaje para ese medio.

En primer lugar, para el sector de las artes escénicas específicamente, este escenario conlleva una reflexión sumamente importante, que plantea la pregunta de ¿dónde empieza y dónde se construye la teatralidad? Anteriormente, la teatralidad estaba

implicada con el hecho específico de la construcción corporal energética y la relación estética que se establecía para una interacción física presencial. Entonces, en el momento en que se debe transitar hacia lo digital, se produce un desplazamiento masivo hacia este espacio para habitarlo como única posibilidad.

Toda esta situación va a dejar una huella muy grande en el rubro cultural que puede ilustrarse con la palabra saturación. A pesar de que ciertas infraestructuras culturales en el mundo han comenzado a abrir con aforos reducidos, es posible notar el cansancio y la saturación de la vida digital, la cual ha implicado un desgaste para mucha gente. Pero la digitalidad llegó para quedarse. Incluso, el funcionamiento de nuestros espacios en formato híbrido ya es una realidad. Por lo tanto, esta modalidad hay que rastrearla para evitar que se convierta en una saturación.

En segundo lugar, también los cambios en la noción de tiempo y espacio serán fundamentales porque ese es el eje que construye la cultura. Esta noción no significa lo mismo en el norte que en el sur, ni en los pueblos indígenas que, en las sociedades urbanas, ni en los jóvenes que en las personas mayores. La noción de tiempo y espacio implica una reflexión profunda, incluso como una manera de atender a nuestros públicos y comunidades dentro de las propuestas estéticas y artísticas con las que buscamos volver a encontrarnos con las personas.

Un tercer punto que es sumamente importante es la nueva manera de pensar la kinesfera individual y colectiva. La kinesfera es ese espacio en donde nos podemos relacionar con nuestros ejes corporales y podemos determinar la espacialidad en la que un cuerpo puede estar presente, extenderse, abrirse, conectarse y relacionarse con los demás.

Por último, es necesario recuperar la vida cultural que tiene que ver con el afecto y la empatía. Esto pasa por el reconocimiento de las huellas que ha dejado la pandemia en relación con las pérdidas. No es algo menor porque finalmente cada vida es una trayectoria y una huella que deja emociones, vivencias y experiencias junto a otras personas. La propia pandemia transformó las maneras de cómo llevar a cabo ciertos rituales, lo que deberá trabajarse desde el punto de vista de la emocionalidad con una postura empática. El regreso a nuestras infraestructuras y nuestros espacios no puede ser un acto burocrático. Estamos en un proceso de recuperación de la posibilidad de la vida.

LA RECUPERACIÓN DEL TIEMPO, EL ESPACIO Y LA INDIVIDUALIDAD

La transformación de la kinesfera significa que el cuerpo empieza a estar en un proceso diferente de espacialidad. La recepción de los públicos a las infraestructuras o teatros se realiza, prácticamente, a partir de una revisión del cuerpo. Desde estos cuerpos y ejes corporales individuales y sociales se

desprende un acto que debe ser afectivo. Es decir, no es solamente un proceso de entrada. Es un ritual en el que, dos o más cuerpos empiezan a tener una interacción que hasta antes no habían tenido. Estos rituales que se están llevando a cabo por medio de protocolos de salud necesitan del componente afectivo porque no se trata solamente de un procedimiento; es el reencuentro de los ejes del cuerpo individual y social en un contexto en el que vuelve a ser posible lo artístico y cultural. Al mismo tiempo, se rescata la posibilidad de la convivencia que antes estuvo cerrada, pero hoy vuelve a abrirse.

En septiembre de 2020, el Palacio de Bellas Artes de México inauguró la exposición El París de Modigliani y sus contemporáneos. Recibir esta colección significó mucho porque primero se abrió considerando la virtualidad, con recorridos pensados para el imaginario digital. Cuando la exposición logró abrir al público, tuvo que pasar por una profunda transformación, no solo espacial, sino también tecnológica para garantizar que la experiencia artística y estética pudiese ser compatible con los protocolos sanitarios o el mencionado derecho a la salud.

Los elementos de presencialidad y virtualidad se van a tener que articular cada vez de manera más constante porque los protocolos de sanidad y prevención nos van a acompañar durante mucho tiempo. Por esta misma razón es que es importante pensarlos desde la posibilidad de recuperación del tiempo, el espacio y la individualidad.

DESAFÍOS PARA LA PARTICIPACIÓN CULTURAL

Una segunda pregunta tiene que ver con qué aspectos o dimensiones de la participación se ven desafiadas, en el mediano y largo plazo, con la digitalización y el efecto derivado del confinamiento. Una de las cualidades que programadores(as), gestores(as), artistas y funcionarios(as) debemos desarrollar y mantener en este tiempo es la posibilidad de avanzar en el marco de la incertidumbre.

Uno de los ámbitos más comprometidos en el corto y mediano plazo es la relación entre las pantallas y las corporalidades. Las pantallas han estado presentes desde la segunda mitad del siglo XX. Incluso podríamos decir que hacia fines de ese siglo ya se hablaba de que las pantallas tienen una influencia fundamental en el desarrollo y transformación de las identidades. También se comentaba de qué manera la existencia de todas estas pantallas implicaba una transformación de la naturaleza y experiencia artístico-cultural. La pandemia aceleró estas transformaciones debido a que por más de un año el consumo de contenidos se llevó a cabo casi exclusivamente a través de pantallas. Esto deja una serie de hábitos y de diferentes usos. Si bien es cierto que hay una gran cantidad de personas interesadas en regresar a la presencialidad, también es verdad que hay múltiples experiencias digitales que se han construido ahí y que han ido más allá de la función que tuvieron originalmente de formar redes y mantener los vínculos con las comunidades y públicos.

Es cierto que existen numerosas experiencias que se desarrollaron pensadas –y habitadas– en la virtualidad. Hay una gran cantidad de personas que tuvieron acceso a infraestructuras de las que antes ni siquiera se habían percatado porque Internet permitió que se expandiera significativamente el potencial de las propuestas. En el caso de México y el Museo de Arte Moderno, cuando volvimos a abrirlo fue muy significativo que las primeras personas que estaban formadas para poder ingresar eran quienes nunca habían entrado al museo. Lo habían conocido a través de las pantallas y recorridos virtuales que la institución organizó. Esa misma experiencia también ocurrió con muchas otras infraestructuras o teatros porque las obras se transmitieron a través de Internet y despertó curiosidad entre los públicos. Esto genera un compromiso y, al mismo tiempo, una interrelación que conviene tener en cuenta.

La gestión de la economía de los contenidos digitales es algo que necesitará de una preocupación propositiva, con la búsqueda de mejores condiciones para favorecer la diversidad de experiencia en un contexto de desigualdad.

La capacidad de congregar y promover la convivencia a través de experiencias estéticas todavía está regida por los aforos en teatros y museos. En el caso de los primeros, se da un uso colectivo del espacio, mientras que en los segundos hay un constante desplazamiento en el recorrido. El público en los teatros está en un locus o una ubicación espacio temporal más definida, aunque haya propuestas artísticas que pueden plantearlo de manera diferente. La disposición para congregar y promover la convivencia a través de la estética está siendo mediada por la posibilidad del derecho a la salud. Incluso influye en repertorios y en el diseño de lo que en este momento es posible presentar como programador artístico. No todas las experiencias artísticas preparadas o calendarizadas antes de la pandemia pueden regresar con la misma intencionalidad, diseño o número de espectadores. Hacerle frente a una pandemia desde esta arista permite descubrir nuevas posibilidades que se pueden convertir en algo pertinente y que tal vez nunca antes se hubiese imaginado. Es una disposición a estar abiertos al desarrollo de nuevas formas y métodos.

En cuanto a los retos a mediano y largo plazo, América Latina, siendo una de las regiones más desiguales del mundo, tiene el desafío de las diferencias en las capacidades de producción para el medio. No es lo mismo la posibilidad que tiene una pequeña compañía de danza o teatro independiente que la que tiene una institución perteneciente a un ministerio o secretaría de cultura. La capacidad de producción va diseñada

específicamente para estos medios tecnológicos, lo que incluso implica considerarlas desde la arista del derecho cultural. El acceso a la producción para el medio también influirá en la posibilidad de mantenerse vigente durante la pandemia. La presencia digital y virtual se convierte en una condición fundamental para una forma de funcionamiento híbrido.

Otro elemento crucial es la gestión de la economía de los contenidos digitales. En la pandemia ha ocurrido que las grandes plataformas recibieron contenidos. En muchos casos, son contenidos que inicialmente se transmitieron de forma gratuita siempre y cuando las entidades tuvieran a su disposición los derechos de autor y esquemas básicos para transitar hacia la digitalidad dentro del marco legal que corresponde a cada producción. Poco a poco, organizaciones internacionales como casas de ópera y salas de concierto digitales empezaron a generar un esquema económico a través del cual cobraban por el acceso al contenido. Al mismo tiempo, se dieron formas de coproducción y colaboración entre proyectos y grupos artísticos independientes que armaron sus propios esquemas. El desarrollo de una serie de plataformas de boletería para poder acceder a esta oferta de programación empezó a tomar forma y tener una estructura. En esa línea, la gestión de la economía de los contenidos digitales es algo que necesitará de una preocupación propositiva, con la búsqueda de mejores condiciones para favorecer la diversidad de experiencia en un contexto de desigualdad.

Asimismo, es relevante el análisis de los datos relativos al comportamiento del tipo de producción digital que se ha venido realizando porque algunos han tenido una impactante repercusión global, mientras que otros, en cambio, se han mantenido estables en un núcleo de población. En este marco estamos frente a un importante desafío que consiste en cómo analizar los datos de comportamiento de la producción digital, sobre todo teniendo en cuenta para qué se realiza dicho análisis. Es vital conocer cuáles fueron los desplazamientos que hizo nuestra producción, nuestras ofertas e instituciones, y de qué manera se pueden fortalecer los vínculos no solo para mantenerlos en el ámbito digital, sino también para buscar conectividad en otro tipo de experiencias.

El diseño de repertorios y programación es otro elemento básico a considerar. Combina la posibilidad estética con la gestión de la salud y el cuidado, una práctica con la que tendremos que seguir conviviendo. En México, por ejemplo, la disciplina artística más complicada de revitalizar fue la música, porque fue necesario realizar un complejo trabajo con gestores e incluso epidemiólogos que pudiesen colaborar con el sector artístico. Al abordar este tema, se fueron descubriendo las posibilidades que implica. Por ejemplo, con el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura se diseñaron ciertos cubrebocas especializados para el canto, de tal manera que fuese posible la expansión de la voz, pero al mismo tiempo evitar la propagación de partículas

contagiosas. Las orquestas sinfónicas y de cámara han tenido que buscar formas más pequeñas de unidad para producir ciertos repertorios que les permitan volver a la escena. Esto se ha debido realizar con sumo cuidado para garantizar el derecho a la salud del propio artista, pero también para poder garantizar que los públicos puedan encontrar una experiencia de calidad. La calidad artística no puede sacrificarse en aras de la contingencia que estamos viviendo, por lo tanto hay una especial consideración para cuidar el derecho a la cultura y el derecho a la salud. La programación, por consiguiente, debe buscar esa combinación.

En cuanto a los teatros independientes, en México estos tienen una condición completamente diferente, ya que no poseen un subsidio del que sí puede disponer un teatro oficial. En ese sentido, las políticas públicas deben tener un especial cuidado para nivelar qué infraestructuras estaban capacitadas para abrir en ciertos momentos o compartir protocolos de salud. Esto es algo que el Palacio de Bellas Artes mexicano hizo con organizaciones independientes, las que pueden confiar en el trabajo de investigación y supervisión realizado por la subsecretaría de salud e instituciones responsables. Desarrollaron una adaptación específicamente diseñada para los grupos independientes, sin considerar un costo adicional. Aquí se genera un espacio de confianza para los públicos en el sentido de que hay una cierta

coherencia entre las formas sobre cómo se están asumiendo los diferentes procesos en cada tipo de infraestructura artística y cultural. Durante esta pandemia se han desarrollado otras narrativas artísticas digitales que serán fundamentales para ser el puente que acompañará por mucho tiempo el funcionamiento híbrido de la oferta cultural.

ABRIRSE AL TRABAJO CON LOS PÚBLICOS

La tercera pregunta es ¿de qué manera las organizaciones culturales pueden plantearse trabajar con sus públicos en este contexto? Antes de la pandemia, este era un tema de preocupación que significó décadas de reflexión y avances en los estudios de públicos y audiencias. Durante las últimas décadas se desarrollaron diferentes estrategias para poder acercarse a los públicos y audiencias e incorporar los conceptos de comunidades y generar una interacción entre la propuesta artística y la vida social.

Hoy debemos releer y repensar todos estos avances. Probablemente estamos frente a nuevas preguntas que aún no tienen respuesta. Reconocer esto no significa caer en una incertidumbre incontrolable, sino que es una invitación para abrirse a la escucha, experimentación y sistematización. Para esto son importantes las bitácoras de observación sobre qué está pasando en la interacción con los públicos, comunidades y audiencias en las distintas organizaciones culturales, ya sean públicas o privadas. Una

Es necesario recuperar la vida cultural que tiene que ver con el afecto y la empatía. Esto pasa por el reconocimiento de las huellas que ha dejado la pandemia en relación con las pérdidas (...) La propia pandemia transformó las maneras de cómo llevar a cabo ciertos rituales, lo que deberá trabajarse desde el punto de vista de la emocionalidad con una postura empática. El regreso a nuestras infraestructuras y nuestros espacios no puede ser un acto burocrático. Estamos en un proceso de recuperación de la posibilidad de la vida.

estrategia de este tipo permite revisar las comunidades con las que se venía trabajando o con las que se conectó durante la pandemia. Incluso también considera aquellas con las que se quiere reconectar en este proceso de segunda vuelta a la actividad artístico-cultural en formato presencial.

Este es también un momento para repensar la estructura de las instituciones culturales. A raíz de la pandemia ha habido muchos cambios no solo en las relaciones entre oferta y demanda, sino también en los modos y contextos en los que se puede seguir llevando a cabo un cierto tipo de interacción. Algunos espacios culturales han tenido que cerrar sin la certeza de una reapertura. Es un marco de incertidumbre importante de reconocer y entender desde la estructura o el ADN de la institución. Las interrogantes de hoy tienen que ver con la interacción con públicos y comunidades. Prácticamente todas las instituciones están revisando sus prioridades. Quizás no exista la posibilidad de continuar gestionando todo de la misma manera. Cuando se habla de la nueva normalidad, en realidad se está hablando de nuevas realidades. Tampoco se recuperará una cierta normalidad previa a la pandemia, la que tenía sus propias interrogantes que hoy se deben mirar de otra forma. Lo importante es repensar cuál es la identidad de las instituciones culturales, desde dónde y para qué es necesario mantenerlas. Es volver a pensar la existencia en razón de las comunidades con las cuales se interactúa. Puede ser que una comunidad tenga una necesidad específica en esta etapa puntual y ese

es el énfasis que las instituciones culturales deben observar de manera orgánica.

Por ejemplo, el Museo Tamayo Arte Contemporáneo realizó un ejercicio de memoria, no solo a causa de la pandemia, sino también para celebrar su cuadragésimo aniversario. Es una autorreflexión en un contexto de reformulación de su propia naturaleza y existencia. De dónde viene y qué es lo que en este momento puede aportar como punto de reflexión hacia sus propios públicos.

La reflexión apunta a buscar el ADN que definió a la institución cultural en algún momento y cómo puede ser vista y compartida. Puede entregar un valor importante si es que a los públicos se los convoca a hacer un diálogo de esa naturaleza y, al mismo tiempo, es un ejercicio de memoria.

Durante este periodo se deberá cuidar, por encima de todo, los protocolos sanitarios. Pero no son solo un procedimiento. Es la posibilidad de recuperación del espacio individual y colectivo para restablecer la convivencia. La manera en que se ejercen estos protocolos también tiene que ver con el reconocimiento del diseño del espacio. Por ejemplo, el backstage del Palacio de Bellas Artes de México se rediseñó para garantizar que tanto artistas como públicos, técnicos y todas las personas que formaron parte de la reapertura tuvieran la certeza de estar en un lugar seguro, protegido. En ese sentido, es fundamental que los espacios culturales generen confianza y sean reconocidos. Se puede insistir en entenderlos como



Teatro Biobío, Concepción

un lugar de refugio y resguardo, en el que al mismo tiempo se está viviendo una experiencia disfrutable en la que reinan la alegría y empatía. Estrategias de gestión de este tipo contribuyen a comunicar la confianza y el lazo con los públicos y comunidades. Favorece, en suma, el deseo de ser parte nuevamente de una experiencia que responde a la asertividad de una realidad inesperada.

Una arista importante es multiplicar los procesos de inclusión y empatía para recuperar las experiencias que se venían implementando, pero que se vieron frenadas por la pandemia. La experiencia realizada con la Compañía Nacional de Danza en su sala de ensayos ilustra una estrategia de inclusión que va en esa línea. Se invitó a niñas y niños que viven con discapacidades de, por ejemplo, desarrollo neuronal. La compañía diseñó instancias que fueron compartidas con comunidades que necesitan del movimiento propio o emitir sonidos para estar en un espacio. Este tipo de encuentro podemos llamarlo como “funciones relajadas”, en el sentido de que hay un espacio de confianza y empatía, al que se puede entrar y salir libremente, por ejemplo. Formas de encuentro de esta índole se habían empezado a realizar de manera transversal en las compañías,

con sus respectivos lenguajes, repertorios y espacios. En estos casos, cambian los modos de presentar y recibir la experiencia artística.

Los caminos que la pandemia está señalando no deben hacer olvidar el fomento de los procesos de inclusión y empatía. No todas las iniciativas digitales o virtuales tomaron en cuenta a todo el conjunto de la población, por lo que las pequeñas experiencias que se dieron pueden ser enlazadas con las prácticas artísticas y los servicios artísticos que ofrecen las instituciones culturales.

La crisis sanitaria, asimismo, obligó a que las escuelas cancelaran las clases presenciales. Los hábitos de aprendizaje se desplazaron a la esfera digital. En ese proceso, en México se dio la posibilidad –y también la necesidad– de que grupos artísticos contribuyeran a los contenidos de la educación artística en las escuelas públicas a través de las plataformas que el sistema educativo generó. Fue un aprendizaje enorme no solo por el aporte a la educación de niños y niñas, sino que también permitió una conexión entre los saberes y experiencias de bailarines y bailarinas, actores y actrices, coreógrafos y coreógrafas, entre otros y otras profesionales. En concreto, permitió que los teatros también generaran ciertos aprendizajes. Tal vez, en la vorágine de la presencialidad, dichos aprendizajes habrían sido más lentos sin la intensidad, frecuencia y profundidad que propició la pandemia. La pregunta de rigor en este ámbito es ¿cómo vamos a recuperar esos puentes

que se generaron por la emergencia en un proceso de relación más sistemática?

El coro del Palacio de Bellas Artes, en este caso, realizó gestos muy simbólicos para determinados grupos sociales como médicos, personal de hospitales y maestros de escuela, como, por ejemplo, dedicar canciones para agradecer la labor de dichos profesionales. Son actos de solidaridad que se gestaron desde lo artístico. Se despliega una oportunidad para sistematizar estas prácticas y convertirlas en parte de las actividades de las infraestructuras culturales. No es necesario convertirlas en un ritual o en algo reiterativo, sino que se pueden mantener como puntos de contacto para dar lugar a experiencias enriquecedoras tanto para la gestión cultural como para la investigación de Desarrollo de Públicos, audiencias y comunidades. Este foco ayuda a acortar una distancia política, ideológica, social o económica entre la posibilidad de creación y producción artística y el disfrute de estas. Muchas veces es una frontera difícil de salvar. Pero la pandemia nos ha mostrado cómo hacerlo y es algo necesario de ser rescatado.

Definir marcos y perfiles de gestión híbrida de la oferta virtual y presencial también es un ejercicio importante. Las plataformas creadas durante la crisis del COVID-19 se pueden combinar y retroalimentar con las actividades presenciales. Por ejemplo, la secretaría de Cultura del Gobierno de México creó la plataforma Contigo en la distancia para atender en un espacio virtual la oferta artística y que la gente disfrutara de la programación desde sus casas. Es probable que

este tipo de plataformas y marcos de actividades se puedan mantener en una simultaneidad con las personas que seguirán conectadas desde el mundo digital. El campo de la interrelación entre lo digital y presencial es interesante porque, a veces, comprende realidades radicalmente diferentes. Desde este punto de vista aparece la atención a públicos y comunidades. La unidad del diseño también forma parte de este perfilamiento porque no todo debe ser aplicado con la misma regla. Depende de qué se está priorizando ahora y qué se priorizará en el futuro.

La perspectiva de género es absolutamente esencial en las respuestas que la gestión cultural puede tener a las estrategias derivadas de la pandemia. Pensar en las mujeres como un eje va a dar pautas para definir, por ejemplo, ciertos tipos de servicio que tal vez anteriormente no se habían pensado. Un objetivo por cumplir es hacer que las mujeres también puedan tener un espacio de respiro, de derecho y, al mismo tiempo, de disfrute en una realidad tan difícil como la que ha arrojado la crisis sanitaria.

Luego, se pueden aprovechar los espacios de las infraestructuras culturales para generar nuevas experiencias. En el caso del Museo Tamayo, se montó una pantalla fuera de la explanada (el museo estaba siendo remodelado para abrir nuevamente en octubre) y proyectar los avances de un documental que la institución está realizando como una memoria.

Cuando se habla de la nueva normalidad, en realidad se está hablando de nuevas realidades. Es volver a pensar la existencia en razón de las comunidades con las cuales se interactúa.

Esto demuestra lo que significa usar un espacio para generar otro tipo de experiencia en, a veces, un lugar inesperado, pero en diálogo con los públicos. Leer las infraestructuras culturales para diversificar las experiencias es, sin duda, una oportunidad que se está abriendo. Rehabilitar el espacio es descubrirlo para generar nuevas posibilidades de comunicar, expresar y abrirse a experiencias que, en otras circunstancias, podrían no haberse vislumbrado. En el caso de la música en México, ante las escasas posibilidades de abrir los espacios, se iniciaron diálogos interdisciplinarios, en los que la música pudiese estar presente en los museos que ya habían abierto o en espacios públicos. Es una oportunidad para rediseñar y revisar el ADN de las estructuras institucionales para abrir otras experiencias con los públicos porque, fundamentalmente, existe el interés.

Para la Bienal de Venecia, en el pabellón de México se generó un recorrido tomando en consideración una especie de vivencia de migrante. Un enigma de no saber si será posible transitar a otro lugar o qué encontrarás en tu camino. Es la generación de una experiencia en un espacio que se puede pensar de

muchas otras maneras dependiendo de la infraestructura o los tipos de públicos con los que se trabaja y qué se busca generar con ellos.

El ejercicio de memoria también es importante porque, de cierta manera, la pandemia ha desestabilizado la noción de espacio y tiempo. En otras palabras, corremos el riesgo de omitir la memoria. El trabajo puede apuntar a la vigencia de la memoria para devolver la vocación de manera paulatina, quizás contextualizada en un momento diferente, sin que ello traicione la memoria del espacio. Ubicar el concepto de memoria alrededor de la experiencia artística puede contribuir a realizar ejercicios diferentes, todavía en circunstancias de recuperación del sector.

LA INVESTIGACIÓN DE PÚBLICOS COMO ESCUCHA ACTIVA

Hoy más que nunca es vital investigar a nuestros públicos. Quiénes son, cómo perciben la experiencia, cuál es su perfil, de qué manera se vinculan, cómo es la emocionalidad que guardan con respecto a los espacios culturales, cómo va cambiando la experiencia estética y el desarrollo del gusto en los públicos, comunidades y audiencias. Es un estudio urgente porque no sabemos quiénes decidieron regresar y quiénes no. Durante un periodo tendremos que analizar a los públicos en función de cada tipo de infraestructura o cada tipo de institución con el

objetivo de conocer los cambios –o no– en el desplazamiento y naturaleza de los públicos.

La importancia de esto va en relación con el análisis de las tendencias en redes y las actividades presenciales. Es necesario construir un nuevo espacio de experiencia analítica y de investigación para saber con quiénes nos estamos relacionando en estos nuevos procesos de apertura.

La cultura, a fin de cuentas, es una conversación. Si podemos contribuir a que esa conversación continúe, estaremos haciendo algo crucial para el ejercicio del derecho a la cultura. El ejercicio de la escucha, en este momento, es vital, desde una postura también de humildad que reconoce que estamos frente a un territorio hasta cierto punto desconocido, frente al cual hemos de aprender del otro para poder hacer mejor nuestro trabajo.

Referencia

Públicos y comunidades en tiempos de COVID-19 fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2021, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.



LUCINA JIMÉNEZ (MÉXICO)

Doctora en Ciencias Antropológicas, consultora en políticas culturales. Es directora general del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura de México, miembro de importantes comisiones en Agenda 21 de la cultura, el Grupo de Expertos en Gobernanza para la Cultura y el Desarrollo de UNESCO y del Comité Científico de la Universidad Internacional de la Paz, Suiza. Ha sido pionera en los estudios de públicos en México y ha formado a profesionales de las artes en México, Colombia y España. Como consultora internacional ha colaborado en más de 10 países y ciudades de América Latina, Europa y África. Ha sido reconocida con premios por su contribución a los derechos culturales y ha fundado diversas organizaciones de la sociedad civil comprometida con la educación en artes, vinculadas a la cultura de paz, enfoques de género y diversidad. Es autora de Políticas culturales en transición (Conaculta, 2006), Democracia cultural (Fondo de Cultura Económica, 2006), Gestión cultural y lectura en tiempos de diversidad (Conaculta, 2012), Arte para la convivencia y educación para la paz (Fondo de Cultura Económica, 2018), Teatro y Públicos: El lado oscuro de la sala (Escenología, 2000), entre otros.

Ana Rosas Mantecón (México)

FORMAR PÚBLICOS EN LA ERA DIGITAL: REDEFINICIONES, AMBIGÜEDADES Y DESAFÍOS

Existe la necesidad de complementar la investigación sobre cómo son los públicos de las ofertas culturales con el análisis de qué es el público, esto es: los diversos roles que juegan los usuarios, los pactos que se entablan entre dichas ofertas y sus públicos y las implicaciones de estos pactos en un marco social más amplio. La era digital ha introducido nuevos tipos de públicos, entre los que destacan los públicos y las comunidades virtuales. En la diversificación de los roles de público, el concepto del prosumidor –aquel usuario que produce y consume contenidos– ha abierto el paso al produsuario, un nuevo perfil centrado en las interacciones comunitarias de la esfera digital. En este marco,

aparece la necesidad de repensar definiciones de los públicos e identificar los nuevos desafíos que se exigen en el acceso a la oferta cultural.

El estudio de las prácticas de relación de los públicos con las ofertas culturales en América Latina ha vivido un desarrollo vertiginoso en las dos últimas décadas, fundamentalmente porque ha sido estimulado desde disciplinas y ámbitos diversos y por una gama amplia de demandas, que abarcan desde la búsqueda de democratización de las políticas culturales hasta la mejor mercantilización de las industrias culturales. Como ha señalado Guillermo Sunkel (1999), las investigaciones sobre los consumos culturales no sólo han adquirido centralidad en la agenda de los estudios culturales, sino que también han pasado a ser un ingrediente clave en los procesos de producción al interior de la industria cultural (Sunkel, 1999). A la par de este impulso, diversos países latinoamericanos, como Colombia y Chile, han empezado a desarrollar sistemas de información sobre estos campos, como ocurre en casi todos los países europeos, en Estados Unidos, Canadá e India, donde tales conocimientos están abiertos a la consulta y generan otros que apoyan el desarrollo de la producción.

No obstante estos avances, los públicos siguen siendo una cuestión oscura, en parte porque la atención se ha dirigido en mayor medida al conocimiento de las ofertas, pero también porque predomina aún un cierto empirismo en las perspectivas de análisis, que se limitan a describir el consumo de

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	--	--	---------------------------	---	--------------

El rol [de público] se vuelve un referente identitario y de adscripción –brinda respuestas a las inquietudes sobre quiénes somos y a dónde pertenecemos– a partir del cual los públicos se relacionan con lo que se produce en el campo, con otros agentes del campo –artistas, críticos, otros públicos, entre otros– y al exterior del campo.

los bienes culturales sin explicar lo que hace posible la interacción de determinados sujetos con ellos. José Texeira Coelho, por ejemplo, reconoce en su *Diccionario crítico de política cultural* que el término público se ha utilizado de manera muy vaga, para “designar al conjunto simple, físico, de personas que asisten a un espectáculo, museo o biblioteca, consumen discos, sintonizan una estación de radio, entre otras actividades. Tiene como sinónimos designaciones como espectadores, consumidores, usuarios, lectores, oyentes, televidentes, entre otros. Estas expresiones no indican ninguna entidad definida”; sin embargo, la alternativa que nos propone, si bien relevante, resulta insuficiente y consiste en pluralizar el término: “no existe un público de arte sinopúblicos de arte. El público se compone de una variedad de conjuntos que tiene, cada uno, una motivación, un objetivo propio y un comportamiento específico” (Coelho, 2000).

Si nos limitamos a analizar al individuo o los grupos que consumen ofertas culturales, podemos descuidar la reflexión acerca del conjunto de transformaciones y condiciones que intervienen en el surgimiento de determinados públicos y el modo en el que ellos se insertan en estos procesos. Como ha apuntado María Cristina Mata, de lo que se trata es de encontrar claves para comprender los mecanismos por los cuales los individuos aceptan, en situaciones específicas y en relación con interpe-laciones particulares, convertirse en seres genéricos, es decir, parte de un colectivo mayor que se

conoce a sí mismo como público de determinadas ofertas culturales (Mata, 2005). ¿Qué ganamos al reconocer esta especificidad? La posibilidad de preguntarnos, con Dominique Wolton, no sólo cómo son los públicos sino qué es el público (Wolton, 1997). Podemos entonces analizar los bienes en su dinámica específica de producción, distribución y consumo dentro del campo cultural, así como los roles que juegan productores y consumidores en diferentes momentos históricos y en los diversos subcampos. No es sino dentro del campo cultural y de sus articulaciones con el mundo social que podemos redefinir todos los términos de la ecuación que constituyen los consumos culturales, los cuales usualmente se miran naturalizados; se trata entonces de desentrañar el proceso por el cual determinados productos se transforman en ofertas (bienes y servicios) culturales, ciertos sujetos sociales en públicos, así como los agentes productores de las obras, del valor de las obras y de las habilidades para relacionarse con ellas, con dinámicas específicas de producción, circulación y recepción de los bienes culturales.

EL ROL DE PÚBLICO

El rol de *público* se genera en el encuentro con las ofertas culturales, no preexiste a ellas. Se trata de una posición en un contrato cultural; asume modalidades que varían históricamente, que son producto de la negociación desigual de pactos de consumo y que se van transformando en relación con procesos que exceden al campo cultural. Dentro de éste, el rol se vuelve un referente identitario y de adscripción –brinda respuestas a las inquietudes sobre quiénes somos y a dónde pertenecemos– a partir del cual los públicos se relacionan con lo que se produce en el campo, con otros agentes del campo –artistas, críticos, otros públicos, entre otros– y al exterior del campo, trascendiendo a la relación con las ofertas culturales e impactando otras dimensiones de la vida social. Al pensar la noción de público en este sentido, reconocemos que “ser público no es una mera actividad; es una condición, un modo de existencia de los sujetos” que se entrecruza con otras modalidades de ser en sociedad.

El rol de público en la Modernidad es producto del surgimiento de una oferta cultural que convoca a la participación de otros y que se hace pública: en principio –y solo en principio– cualquier persona que desee asistir y pueda pagar por ello –en el caso de que el acceso tenga un costo– tiene la libertad para hacerlo, sin importar su pertenencia a institución, rango o grupo alguno. De hecho, las ofertas culturales en la Modernidad se abren precisamente para que un número indefinido de personas que no se

conocen, extrañas entre sí, sean convocadas. En este sentido, Michael Warner define al público como “un cuerpo de desconocidos unidos por la circulación de un discurso, sin el cual el carácter público de este discurso no tendría ninguna especial importancia para la Modernidad. En órdenes sociales previos un desconocido es misterioso, una presencia perturbadora que requiere ser resuelta. En la sociedad moderna la extrañeza es el recurso necesario para la comunalidad. El imaginario social moderno no hace sentido sin desconocidos” (Warner, 2002).

No fue sino hasta que los bienes culturales se hicieron públicos, esto es, que comenzaron a ser producidos para el mercado y mediados por él, que en su calidad de mercancías se tornaron universalmente accesibles. Este momento fue clave para la autonomización del campo cultural y representa un proceso fundacional para la constitución del rol de público en su sentido moderno. Como ha señalado Jürgen Habermas: “esa transformación no ha acarreado cambio en el público, sino que ha dado lugar al ‘público’ mismo como tal” (Habermas, 2002).

Fue en el teatro renacentista inglés, desarrollado durante el reinado de Isabel I a finales del siglo XVI, cuando comenzó a utilizarse el nombre de público para referirse a los asistentes –hasta entonces el principal uso del término público era exclusivamente en relación con el Estado, es decir, al bien común– (Habermas, 2002). El teatro deja entonces de ser un acontecimiento restringido para convertirse en un producto competitivo, sujeto a las leyes de la

oferta y la demanda, al que concurrían asistentes provenientes tanto de la nobleza como de sectores populares. Con anterioridad a esta época existía sólo un público premoderno, básicamente conformado por la aristocracia cortesana; la oferta cultural no estaba entonces abierta a la asistencia más que de los convocados.

Si bien en un principio la mercantilización de las ofertas culturales convocaba a un público sumamente reducido –todavía en el siglo XVIII, más de la mitad de la población no sólo era completamente iletrada sino que vivía en los límites de la mera supervivencia–, “con el público difuso formado a partir de la comercialización del tráfico cultural surge una nueva categoría social” (Habermas, 2002), que hace referencia a los sujetos sociales que juegan el rol de destinatarios de la oferta cultural. Este rol de público como destinatario de una oferta cultural coexiste en la actualidad con otra modalidad de rol. De la vinculación con las nuevas tecnologías de la comunicación ha emergido un consumidor distinto, difícilmente concebible sólo como público, que interactúa con ellas de una manera totalmente novedosa, como usuario y como productor o emisor cultural. Guillermo Orozco encuentra que “la convergencia tecnológica contemporánea, que multiplica las combinaciones de formatos, lenguajes y estéticas en las diversas pantallas, abre nuevos escenarios que a su vez facilitan otros modos y roles de interacción comunicativa a sus audiencias. Entre estos, uno de los cambios importantes es el producido por el tránsito

de audiencias agrupadas en función de la recepción, a audiencias definidas cada vez más en función de su capacidad para la emisión”. Debido a este cambio, las audiencias se vuelven usuarias, productoras y emisoras, en la medida en que la interactividad que permiten las nuevas pantallas trasciende la mera interacción simbólica con ellas, para situar a las audiencias como creadoras de sus propios referentes, no sólo como recreadoras simbólicas de significados o interpretaciones de los referentes producidos y emitidos por otros desde esas pantallas (Orozco, 2008). Así como en la actualidad cualquiera puede producir y registrar imágenes en su cámara o teléfono celular, y exhibirlas en YouTube u otra ventana mediática, ha surgido la figura del ciberciudadano, montado sobre el vertiginoso desarrollo de los blogs¹, que ha permitido que miles de internautas en todo el mundo dejen de ser simples consumidores de noticias y se conviertan en un contrapoder frente a los medios de comunicación y los gobiernos autoritarios. A diferencia del lector y del espectador, que movilizan disposiciones distintas cuando van a ver una película, a una sala de conciertos o encienden el televisor, el internauta es un actor multimodal que lee, ve, escucha y combina materiales diversos, procedentes de la lectura y de los espectáculos (García Canclini, 2007).

¹ El blog es una página electrónica personal –un diario íntimo– que cualquier persona puede abrir y lanzar al ciberespacio, gratuitamente o a muy bajo costo.

PROCESOS DE FORMACIÓN DE PÚBLICOS

El rol de público es producto no sólo de una oferta cultural que convoca. Los sujetos pueden responder o no a ese llamado dependiendo de su condición social –ingreso, escolaridad, ocupación–, edad, género y zona donde viven. Igual de relevante es la acción de un conjunto de agentes que cultivan y desarrollan el deseo y la necesidad de la relación con las ofertas culturales. Los públicos no nacen como tales, se forman y transforman permanentemente por la acción de la familia, los amigos, la escuela, la comunidad circundante, los medios de comunicación, las ofertas culturales, los intermediarios culturales, entre otros agentes que influyen –con diferentes capacidades y recursos– en las maneras como se acercan o se alejan de las experiencias de consumo cultural.

Con frecuencia se piensa que las ofertas culturales atraen de manera natural. Con esta idea y bajo el supuesto de la existencia de los círculos creativos, esto es, de “que la mayor producción tiende a generar un mayor consumo y, a la vez, mayores niveles de consumo o apropiación de bienes y servicios culturales inducen una mayor producción” (García Canclini & Piedras, 2006), las políticas culturales en el siglo XX se acostumbraron a pensar más en los creadores que en el público, más en la producción que en la distribución, más en el arte que en la comunicación (Berman

Los usos o apropiaciones que hagan los diversos públicos de las ofertas culturales dependen de las condiciones y posibilidades con que cuentan para aprovechar las potencialidades de una oferta, y están atravesados por diferencias culturales, sociales, etc.



Teatro Biobío, Concepción

& Jiménez, 2006). La relación entre la producción y el consumo cultural no es tan sencilla. Multiplicar la oferta de cualquier bien cultural –los tirajes de libros, las obras de teatro, las exposiciones, por ejemplo– no es suficiente para incrementar la relación de la población con ellos. No obstante el aprecio social del que gozan los bienes artísticos y culturales (que los economistas identifican como mérito, merit goods), éste no se expresa en un incremento de su demanda y no es sino por la acción de las políticas culturales que se puede corregir esta inconsistencia (Thorsby, 2001). Estudios que exploran cómo nació el gusto por la lectura o por la pintura, por ejemplo, muestran historias que enfrentaron barreras geográficas, sociales, culturales, entre otras.

En lo que respecta a las ofertas culturales situadas, aquéllos que logran llegar y constituirse en sus públicos son los vencedores de una larga carrera de obstáculos: han recorrido la distancia geográfica que separa los espacios culturales cuya distribución concentrada e inequitativa los mantiene alejados del ámbito cotidiano de la mayoría de los habitantes de las ciudades y los pueblos; pagaron su traslado y el precio del boleto, en los casos en los que no podían gozar de alguna exención; adquirieron, en su familia y/o en la escuela, un determinado capital cultural que les permite acceder y disfrutar, en diversas medidas, de lo que ofrecen; recorrieron la distancia simbólica que aleja a muchos del patrimonio sacralizado, producto de su construcción social jerarquizada; estructuraron de determinada manera su tiempo

libre y dejaron el abrigo de sus hogares, venciendo la poderosa atracción que ejerce la oferta mediática –que tiene también sus barreras específicas– y que alimenta la tendencia internacional hacia la disminución de la asistencia a espectáculos localizados, en tanto, crece el consumo a través de aparatos de comunicación masiva en el ámbito familiar. Una vez sorteados todos estos obstáculos, es posible que los que no forman parte del público implícito² deban enfrentar barreras en los dispositivos de comunicación e información de las instituciones culturales, los cuales contienen implicaciones, presuposiciones, intenciones y estrategias integradas en ellos mismos y en la manera en la que se despliegan en los espacios. En los museos, por ejemplo, no son igualmente bienvenidos aquellos que no leen las cédulas, que van en familia, que hacen una visita más rápida y que cuentan con menor capital cultural que los interlocutores ideales prefigurados en la museografía. La oferta mediática no tiene muchos de los inconvenientes de la situada y logra llegar, en el caso de la televisión y la radio, a la mayor parte de los hogares. Las diferencias en el equipamiento doméstico se dan en términos de calidad y variedad: televisión abierta o de paga, aparatos de DVD, computadoras y tipos de acceso a Internet –cuya ausencia en la vivienda es suplida en diversas medidas en cibercafés, escuela u oficina–.

2 El público implícito es la anticipación del público en las ofertas culturales, el que ellas construyen desde su creación como un destinatario virtual.

Muchos no llegan y, de hecho, ni lo intentan. No son, ni se sienten convidados. Son los no-públicos de la cultura. Pareciera que eligen no relacionarse con estas ofertas porque no les gustan, cuando en realidad, como ha mostrado Pierre Bourdieu, el gusto representa “maneras de elegir que no son elegidas”. Si bien se muestra como la manifestación aparentemente más libre de los sujetos, un terreno por excelencia de negación de lo social, el gusto es el modo en que la vida de cada uno se adapta a las posibilidades ofrecidas por su condición de clase y que además clasifica socialmente³. “Al mismo tiempo que organiza la distribución de los bienes materiales y simbólicos, la sociedad organiza en los grupos y en los individuos la relación subjetiva con ellos, las aspiraciones, la conciencia de lo que cada uno puede apropiarse. En esta estructuración de la vida cotidiana se arraiga la hegemonía... en una interiorización muda de la desigualdad social, bajo la forma de disposiciones inconscientes, inscritas en el propio cuerpo, en el ordenamiento del tiempo y el espacio, en la conciencia de lo posible y de lo inalcanzable” (García Canclini, 1990).

3 Por ello es tan difícil abordar este tema en las encuestas ya que, en mayor o menor medida, diversas prácticas de consumo cultural son percibidas como signos de distinción social, de manera que su frecuencia tiende a ser sobrepresentada por los entrevistados o incluso inventada. Las mentiras sobre las prácticas se van transformando con el tiempo y son muy ilustrativas de los imaginarios a los que se conectan y del cambiante peso de las diversas prácticas como clasificadoras sociales, de ahí su riqueza para el análisis cualitativo. No obstante lo anterior, para darnos una idea más certera sobre su dimensión real, se han desarrollado técnicas de manejo de preguntas en la encuesta y de articulación entre indagaciones cuantitativas y cualitativas.

Los usos o apropiaciones que hagan los diversos públicos de las ofertas culturales dependen de las condiciones y posibilidades con que cuentan para aprovechar las potencialidades de una oferta, y están atravesados por diferencias culturales, sociales, etarias, de género, etc. Si bien las diferencias y desigualdades de diverso cuño inciden en las dinámicas de consumo cultural –el origen de clase, a la par de la familia, la formación escolar y el medio cultural inmediatos tienen un efecto estructurador y limitador sobre el repertorio de estrategias discursivas o decodificadoras de que disponen los diferentes sectores de una audiencia –, no es posible ubicar una determinación simple. En Francia, por ejemplo, la tercera parte de los hijos de obreros leen por lo menos un libro al mes y la tercera parte de los hijos de empleados de alto nivel leen menos de un libro al mes (Petit, 1999). El desinterés por la lectura varía según el desarrollo económico del país, pero no tanto como pensaríamos: en Alemania el 31% de la población no lee nunca o casi nunca, en el Reino Unido el 28%, en Francia el 26%. En México, en tanto, entre el 34 y el 39% no ha leído un libro durante el último año, cifra similar a la de los países europeos, pero el porcentaje de lectores habituales, que leen más de 20 o 25 libros al año, sí es radicalmente distinto: sólo el 3%, mientras en el Reino Unido alcanza poco más del 18%, en Alemania alrededor del 16% y en Francia el 14% (Escalante Gonzalbo, 2007).

Las determinaciones macrosociales no engendran automáticamente los comportamientos de cada

público. Los bienes culturales y su consumo se ubican dentro de un campo cultural específico que, dependiendo de su grado de autonomía, impone su lógica específica, lo que en él se encuentra en juego y lo que se necesita para participar. Ya sea en su forma incorporada –disposiciones y competencias– u objetivada –bienes culturales–, el capital cultural constituye “una energía social que ni existe ni produce sus efectos si no es en el campo en el que se produce y reproduce, cada una de las propiedades agregadas a la clase recibe su valor y su eficacia de las leyes específicas de cada campo” (Bourdieu, 2002).

Los públicos se constituyen en el largo plazo de la vida cotidiana familiar, grupal y la formación educativa. La familia, las comunidades de pertenencia y la escuela contribuyen a este proceso a través de la transmisión del capital cultural necesario para identificar y disfrutar las ofertas culturales; se trata de un conjunto de disposiciones incorporadas que permiten distinguir, evaluar y degustar las prácticas y ofertas culturales; son ellas las que producen la certeza de sentirse convidado. Estas mismas disposiciones son las que hacen que se construya un público cuando se reduce la distancia social percibida que separa a la población de las ofertas y prácticas culturales. En una encuesta aplicada en México a principios de los años noventa, trascendió que la mayoría de la gente percibe cercana a su vida y experiencia urbana los templos, las escuelas y las clínicas. A medida que se avanza hacia recintos más cargados del sentido social construido para el arte, mayor es la distancia



Centro GAM., Santiago | Foto Jorge Sanchez

de la percepción. Es ilustrativo el contraste entre la relación con el cine en general –identificado mucho más con el entretenimiento que con el mundo de la cultura– y el de arte: mientras en 1993 un 22,8% declaró nunca haber estado en un cine, un 67,6% no había cruzado el umbral de uno de arte. Mientras más se acerca al núcleo del equipamiento del campo artístico –salas de concierto, galerías y cines de arte– menor es la cantidad de personas que los percibe. Ello deja fuera por completo de la experiencia artística a una parte enorme de la población. Se trata de una distancia social que jamás les permitirá no sólo entrar en ellos sino siquiera concebirlos como parte de su experiencia cotidiana posible (González y Chávez, 1996), ya que su formación básica sembró en ellos la idea de que la cultura, y en gran medida, el arte, son bienes de los que sólo se puede disfrutar cuando se ha accedido a un estatus económico superior. Esa distancia social tiene una clara marca de clase.

La no asistencia puede ser producto no sólo de la lejanía geográfica, la falta de capital cultural o económico. Podemos identificar también barreras simbólicas que impiden el acceso. La magnificencia de las construcciones en las que se muestran las ofertas culturales, su vinculación con la alta cultura

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

y los sectores más pudientes pueden ser un factor de expulsión. El miedo resulta también en múltiples ocasiones una barrera infranqueable: al qué dirán, a entregarse a actividades cuya utilidad no está bien definida; a evidenciar nuestra ignorancia frente a los menores, a lo desconocido – por la desigual calidad de lo que se ofrece– o a no entender lo que se presentará. Obstáculos y tabúes, nos dice Michele Petit, se refuerzan unos a otros: ausencia de los libros en el hogar, la imposición de lo útil sobre lo placentero, la desconfianza respecto a lo que se piensa que no es para uno; resistencia al cambio: las prácticas culturales pueden ser “el preludio para una ciudadanía activa y los seres humanos tienen una relación muy ambivalente con el movimiento, la novedad, la libertad, el pensamiento, los cuales pueden ser por un lado el objeto de un fuerte deseo, pero también de ciertos miedos a la medida de ese deseo” (Petit, 1999).

Si las ventajas o desventajas sociales pesan tan fuertemente en toda la vida cultural es porque son acumulativas y porque en el prolongado proceso de transmisión del capital cultural se van borrando las huellas de su adquisición. Cuando el aprendizaje se ha realizado en el largo plazo, tiene efectos profundos y durables que se van haciendo cuerpo, brindan tal soltura y naturalidad que ocultan su génesis. De este modo, “la ideología del gusto natural naturaliza las diferencias reales, convirtiendo en diferencias de naturaleza unas diferencias en los modos de adquisición de la cultura” (Bourdieu, 2002). Cuanto más

abandona la escuela la tarea de transmisión cultural –como ocurre no sólo con la educación artística sino también con la referida a la relación con las nuevas tecnologías– más tiende la inacción escolar a consagrar y legitimar las desigualdades previas.

La posibilidad o imposibilidad de que ciertos sujetos se acerquen a determinadas ofertas culturales y se conviertan en públicos se ve favorecida o limitada también por las propias comunidades a las cuales pertenecen. Las actividades de consumo cultural no se dan de manera aislada: encuentran o dejan de encontrar su lugar dentro de una constelación de otras prácticas y actividades que les dan sentido (Petit, 1999). Si reconocemos que el consumo no es algo “privado, atomizado y pasivo”, sino “eminente-mente social, correlativo y activo”, no un “artefacto de los caprichos o necesidades individuales” sino “un impulso socialmente regulado y generado” (Appadurai, 1991), entenderemos el desinterés de

El consumo cultural supone, en grados distintos, múltiples tareas, algunas de ellas sólo distinguibles analíticamente: búsqueda – que permite identificarlos y acceder a ellos–, desciframiento –decodificación, comprensión, reinterpretación– y apropiación –referida a los modos de utilización–.

ciertos sectores por determinadas ofertas culturales; éste no se debe sólo al débil capital cultural con que cuentan para apreciarlas sino también a la fidelidad a los grupos en los que se insertan. Son sus contextos familiares, de barrio y de trabajo los que controlan la homogeneidad y las desviaciones (García Canclini, 1993). Determinadas prácticas culturales pueden resultar imposibles, o arriesgadas, particularmente cuando presuponen entrar en conflicto con las costumbres, con los valores del grupo o del lugar en el que se vive. Los patrones o regularidades que guían la relación de los públicos con determinadas ofertas culturales son producto de su previa adquisición de competencias culturales específicas como consecuencia de su ubicación social particular y su pertenencia a diversas comunidades. Es por ello que las consideramos también como mediadoras y fuentes de producción de sentido. Stanley Fish las llamó comunidades de interpretación, aunque él en realidad utilizó el concepto en singular, preocupado por explicar la uniformidad de lectura en una comunidad interpretativa (Fish, 1980). Las comunidades de interpretación comparten intereses, prácticas culturales, representaciones, estrategias de lectura y códigos interpretativos, entre otros.

El peso de los diversos agentes en la formación de públicos ha variado históricamente. En el caso mexicano, por ejemplo, es posible pensar que cuando las políticas culturales estatales realizaron sus mayores inversiones durante la primera mitad del siglo veinte,

construyendo museos, teatros, cines, alentando las artes para el fortalecimiento de la identidad nacional, muchos públicos se formaran entonces. En la actualidad, ante la declinante acción estatal y la escasa formación artística en la escuela, niños, jóvenes y adultos de todo el mundo se forman como públicos fundamentalmente por el Internet, la televisión y la radio, así como en la adquisición de productos pirata, como podemos corroborar en las encuestas. Se abona así el terreno para el fortalecimiento de las ofertas privadas, incluyendo la frecuentación de centros comerciales y el vínculo con las múltiples pantallas que han generado las nuevas tecnologías (Jiménez, 2005). Es innegable que también se abren también nuevas posibilidades: los medios pueden jugar un influyente papel para la difusión masiva de ofertas culturales, como la exposición temporal del Museo Nómada en el Zócalo de la Ciudad de México, que atrajo en el 2008 más de 8 millones de visitantes en los tres meses y medio que permaneció abierto el recinto. No obstante lo anterior, es poco realmente lo que pueden hacer para transformar los hábitos formados a lo largo de una vida. Como señalaron Bourdieu y Darbel “no hay atajo en el camino que conduce a las obras culturales y los encuentros artificialmente preparados y directamente provocados carecen de porvenir” (Bourdieu & Darbel, 2003). Esto aparece más claro si al analizar las prácticas de consumo cultural diferenciamos el acceso y los usos posibles de las ofertas culturales.

Ciertamente, atender las condiciones sociales de acceso y favorecer una distribución más extendida de los bienes culturales –así como garantizar que no haya obstáculos económicos que impidan su disfrute– es uno de los primeros pasos que deben darse para democratizar su consumo. Pero esto sólo ataca la primera parte del problema, la del contacto con las ofertas culturales, que no es suficiente por sí solo para generar un aprovechamiento pleno de sus potencialidades ni para fundar una inclinación duradera hacia la práctica cultural respectiva. El consumo cultural supone, en grados distintos, múltiples tareas, algunas de ellas sólo distinguibles analíticamente: búsqueda –que permite identificarlos y acceder a ellos–, desciframiento –decodificación, comprensión, reinterpretación– y apropiación –referida a los modos de utilización–, las cuales requieren para su ejecución un conjunto de disposiciones y habilidades adquiridas con el tiempo.

Los usos posibles de una oferta dependen no sólo de la adquisición de estas competencias, sino también de los contextos en los que se realizan. Un caso ilustrativo es el de las nuevas tecnologías. Dotar de computadoras a las escuelas rurales, por ejemplo, no resuelve la brecha digital. Pocas posibilidades de éxito se vislumbran para las políticas del desarrollo tecnológico y de alfabetización digital en el campo que desatiendan la brecha cultural, concepto planteado por A. Redondo, que permite analizar las circunstancias locales de los sectores rurales, las resistencias

generacionales a la introducción de nuevas tecnologías, las jerarquías sociales que se transforman con su llegada, la necesaria traducción de sus ventajas en términos de la propia comunidad, de sus expectativas de movilidad social, entre otros fenómenos.

DIFERENTES TIPOS DE PÚBLICOS

Cuando pensamos en las nuevas prácticas pensamos en cómo la mayor dificultad es hablar de los públicos o del público. Existen públicos muy distintos y diversos; están los públicos actuales, pero generalmente muchas de las políticas que se dirigen hacia los públicos piensan en los que se transportan y llegan directamente –públicos presenciales–, pero crecientemente –y esto está tomando una dimensión cada vez más importante– están los públicos que se relacionan con las ofertas culturales a través de las páginas de Internet. Están también los públicos intermitentes, los no-públicos y los públicos implícitos.

En la *Encuesta Nacional de Participación Cultural de Chile* (2017), la pregunta sobre la asistencia de una persona a museos, centros culturales y bibliotecas a lo largo de su vida muestra a quienes fueron en los últimos 12 meses –públicos actuales–, a quienes fueron alguna vez –que pueden ser públicos intermitentes, o sea, que continúan su relación con las ofertas culturales a través de las páginas de Internet– y están los que no fueron nunca –es decir, los no-públicos–.

Los públicos virtuales son públicos crecientes. Cada vez es mayor la posibilidad de llegar a museos de

La noción, entonces, de público puede quedar corta. El concepto de *prosumidores* hace referencia al usuario que produce y consume, pero ahora ha dado un giro hacia *produsuarios*. Estos son sujetos que, a partir de la multiplicación de la pantalla y las combinaciones de formatos y lenguajes, difuminan las fronteras que antes eran claras entre quien emite y quien consume y hacen que estos nuevos usuarios interactúen permanentemente.

Berlín, Nueva York o Madrid con tan solo un clic. Son posibilidades que incluso nos ofrecen no solamente imágenes fijas, sino la posibilidad de hacer recorridos y movernos por las salas a través de nuestra computadora.

Los no-públicos son el gran reto para pensar cómo se trabaja con quienes no llegan a participar y qué hacer con ese conjunto de sujetos que no están dispuestos a jugar el rol de públicos. Es claro que no son ni se sienten convocados y muchas veces pareciera que no van porque no les gusta o piensan que lo que se ofrece no es para ellos. Si embargo, Pierre Bourdieu ha mostrado que la idea del gusto –como lo más individual o personal o que más nos distingue–, se trata en realidad de maneras de elegir que están pauteadas o condicionadas por las posibilidades que nos ofrece el lugar social en el cual crecimos, nos desarrollamos o trabajamos (Bourdieu, 2012).

Lo que muestra la noción de capital cultural es la manera en que la distribución desigual de las categorías de desciframiento visualiza lo que ocurre en la vinculación entre cultura e inequidad social. El gusto, en ese sentido, funciona como una clasificación social. Entonces declaramos que vamos al teatro infinitamente más veces de las que realmente vamos o que leemos más periódicos de los que realmente leemos.

EL PÚBLICO IMPLÍCITO

El público implícito es un concepto que surge en la literatura para tratar de entender de qué manera un autor, en la forma en que construye su obra, va prefigurando quién va a ser el lector o quién se va a sentir cómodo con esa forma de construir una obra. El ejemplo que me parece más claro es el de los *best sellers*, una invención paradójica, pues prácticamente es escribir libros para quienes no leen a través de una serie de estrategias que hacen que las personas que no leen se sientan cómodas. Por lo general, tienen un número muy limitado de palabras y vocabulario, de manera que facilita el entendimiento, y tienen personajes con menos espacios de indeterminación que los de la literatura más compleja.

El público implícito, entonces, no es un público real, sino que es el público ideal de las ofertas culturales. Si recorremos muchos de los museos, por ejemplo, el público implícito es uno que lee muchísimo porque estos espacios están cargados de cédulas explicativas que se deben leer para comprender la exposición. Este tipo de público se construye, pero muchas veces las instituciones no lo tienen muy definido. Se requiere un trabajo de autoanálisis para que los espacios tomen en cuenta a quiénes les están dando la bienvenida y a quiénes no, lo que tiene que ver con la infraestructura arquitectónica y también con lo que ocurre en el espacio público. De esta forma, una organización cultural que desee ampliar sus públicos puede conseguirlo si diversifica a sus públicos implícitos.

EL DERECHO AL ACCESO CULTURAL

El ser público es un vínculo que se debe forjar. Los ciudadanos tienen el derecho de acceder a la oferta cultural y, entre otras cosas, esto incluye la alfabetización, un recurso clave para construir las posibilidades de que distintos sujetos jueguen ese rol. Está también el derecho a imaginar y crear, a pertenecer en una sociedad a partir de los bienes culturales que circulan por ella y ensanchar nuestro horizonte de referencia. El derecho de acceso no tiene que ver solamente con la presencia física, sino también con otras formas de presencia que son las que están cambiando radicalmente la manera en la que circulan los bienes culturales y la forma en que nos relacionamos con ellos.

El primer gran desafío de la formación de públicos es el de su definición, sobre todo porque estas preguntas vienen cambiando. ¿Cuáles son los nuevos escenarios que cambian la manera en la que accedemos o no a los bienes culturales? Está el hecho de la multiplicación de canales de acceso. Por ejemplo, una exposición se puede presenciar en un museo, pero también por Internet, lo que ya se ha convertido en un fenómeno creciente. Además de la multiplicación de canales de acceso, surgen nuevos mediadores y distintas formas de participación.

Detrás de estos nuevos escenarios se encuentra un conjunto de innovaciones tecnológicas que, junto con la expansión del Internet, también catapultan la factura y distribución de los bienes culturales piratas.

Esto se ilustra en la cantidad de sitios ilegales para ver o descargar películas. La hegemonía del capitalismo electrónico e informático está haciendo que cada vez más individuos y redes copien y reproduzcan música, objetos, imágenes, textos y otros materiales que en su circulación transforman las barreras de acceso, las cuales no se eliminan, pero cambian radicalmente. Se multiplican las posibilidades para sectores antes excluidos de escuchar la ópera o leer –es decir, acceder– y también de intervenir y jugar otros roles.

Este conjunto de circunstancias también ha hecho que la creatividad comunitaria encuentre posibilidades de difusión nunca vistas para que fenómenos que podrían haber sido pensados solamente como algo local, pero que se volvieron globales al circular a través del apoyo mutuo, el trabajo colaborativo y las formas de circulación milenaria.

Hay muchos fenómenos que tienen que ver con ese tipo de lógicas. Se sabe muy poco de ellas porque se mueven en el campo de la informalidad y porque las estadísticas las registran solo parcialmente. Las nuevas tecnologías multiplican los canales y las redes y hacen que los dispositivos de cooperación cambien radicalmente. Ocurre que los usuarios se ven dotados de diferentes grados de conocimiento tecnológico y no solamente multiplican sus capacidades de acceso, sino también sus capacidades de interacción.

HACIA NUEVAS NOCIONES DE PÚBLICO

La noción, entonces, de público puede quedar corta. El concepto de *prosumidores* hace referencia al usuario que produce y consume, pero ahora ha dado un giro hacia *produsuarios*. Estos son sujetos que, a partir de la multiplicación de la pantalla y las combinaciones de formatos y lenguajes, difuminan las fronteras que antes eran claras entre quien emite y quien consume y hacen que estos nuevos usuarios interactúen permanentemente. La interacción con las ofertas otorga nuevos sentidos simbólicos, al mismo tiempo que la circulación de contenidos se realiza de múltiples maneras.

La diversificación de los roles de público se relaciona con que cada vez hay más ciudadanos que juegan roles clave en emitir nuevos espacios de información. Las comunidades de fanáticos transforman las relaciones con las ofertas culturales no solamente en la forma tradicional de ir a una sala de cine y mirar una película, sino que también transformando sus cuerpos, disfrazándose, generando comunidades y planteando serios retos a las instituciones culturales que todavía tienen visiones desfasadas de roles de ese tipo.

En la práctica, estas transformaciones modifican las anteriores barreras de acceso. Las jerarquías cambian a partir de influencias socializadoras heterogéneas y de legitimaciones de los distintos campos. Surgen, entonces, conceptos recursivos como, por ejemplo, capital cultural emergente. Esta noción es trabajada por



Biblioteca Regional de Antofagasta

Tomás Peters, investigador participante de la Encuesta Nacional de Participación Cultural en Chile (2017). Muestra lo que ocurre con los jóvenes que, a partir del ágil manejo del Internet, cada vez acceden a música local de distintas partes del mundo. En un escenario así se revela cómo van cambiando las maneras en que se “miente” con respecto al consumo y participación cultural: ya no es necesario mentir si se asiste a la ópera o el teatro porque las formas de clasificación de esas prácticas particulares cambiaron y hacen que se registren nuevos gustos culturales y criterios estéticos que mezclan y formulan perfiles y estructuras de distinción, lo cual sigue atravesando las prácticas culturales, pero de formas completamente distintas.

Este escenario, sin embargo, no es un escenario ideal, ya que no se abaten las jerarquías y aparecen nuevos retos para pensar, por ejemplo, en la alfabetización debido a lo que está ocurriendo con la rentabilización de la pasión reflejada en el tránsito por las redes. Hay una disputa de la privacidad, lo que ocurre con los datos personales sobre consumo y la manera en que estos se mercantilizan, además de la forma en que la creatividad es redituable para otros. Tendencias de este tipo plantean a las instituciones nuevos desafíos para pensar de qué manera

El asunto radica en cómo integrar los retos que plantea la democracia cultural. ¿Cómo construir políticas de agenda de trabajos conjuntos? ¿Cómo pensar este diálogo no solamente con otros sujetos, sino con otros saberes, otros lenguajes, otras velocidades? ¿Cómo conviven la cultura oral, letrada y audiovisual?

se interactúa con estas temáticas para la tarea del Desarrollo de Públicos.

Estos nuevos escenarios que cambian aceleradamente suscitan las preguntas de por qué y para qué desarrollar públicos y de cómo pensar en estas tareas más allá de la mercadotecnia y tecnología. En esa línea, se discute cómo poner en el centro, junto al desarrollo conversacional, un tema más amplio que tenga que ver con el impulso a la creatividad en sus nuevas plataformas, tarea que requiere desarrollarse justamente de una manera más amplia y vinculada a políticas de inclusión.

MODELOS DE FORMACIÓN DE PÚBLICOS

Carla Pinochet y Pedro Güell (2018) muestran de qué manera ciertas visiones ideales del público se vinculan a cierto tipo de estudios, lo que sirve para pensar de qué manera estos modelos ideales de formación de públicos compiten entre ellos y, a la vez, se complementan y conviven. En esa línea, se identifican tres modelos para formar públicos:

1. Ampliar un servicio y ampliar la taquilla. Se trata del modelo impulsor original del *Audience Development*, vinculado al desarrollo original de la noción de formar públicos.
2. Democratizar el acceso cultural.
3. Estimular acceso y la participación creativa.

El primer modelo se centra en una idea desarrollada por las presiones presupuestarias y la creciente identificación de las instituciones culturales como empresas. Esto hace mirar a los públicos como clientes. Es una visión que provoca que las instituciones miren sus exigencias, expectativas, capacidades de demanda y las maneras de atenderlas. Los públicos no se ven como interlocutores, sino que como receptores de una producción cultural externa que busca dialogar con esas necesidades, pero que está definida desde las propias instituciones.

Muchas de las tareas de gestión de públicos se desarrollan con criterios cuantitativos para la diversificación hacia lo público, la ampliación de los públicos ocasionales y la consolidación o fidelización de los públicos cautivos. Este modelo ha tenido un conjunto de logros muy importantes. El primero es la conciencia de la necesidad de mejora de los servicios que ofrecen las instituciones culturales. Este modelo sensibilizó con la idea de ofrecer un producto y entender cómo éste es recibido por quienes atienden o no a la experiencia cultural. Sirvió también para cambiar la perspectiva del monólogo interior de las instituciones que solo pensaban en

sí mismas y no visibilizaban las necesidades de los públicos. No obstante, el modelo tiene una gran limitación debido a que los criterios fundamentales son mercadológicos y de ganancia y, por ende, no se abren a la innovación o experimentación porque usualmente no aseguran rentabilidad.

Un segundo modelo que convive es el Desarrollo de Públicos en función de la democratización de la cultura y que fundamentalmente se centra en las barreras de acceso. Este modelo identifica las barreras y busca trabajar con un conjunto de herramientas para entregarlas a los públicos. Tales herramientas son cruciales para acceder a bienes y experiencias asumidos como beneficiosos. El público se imagina como un educando –con la visión de que hay que educar al público para llenarlo de lo que no tiene: saberes, conocimiento y disposiciones– y como un receptor pasivo de un repositorio de valores, actitudes y conocimientos desconocidos hasta entonces y cuyo provecho es incuestionable.

La visión del público como educando y la tarea democratizadora tiene sus antecedentes en el proyecto civilizatorio de las naciones modernas que, a través de las escuelas y museos, consideró el patrimonio y los bienes culturales como una herramienta clave para la cohesión y construcción nacional. Hay un segundo momento, a mediados del siglo XX, en el que se comienza a pensar que las políticas culturales se deben democratizar para lograr que las obras maestras del arte lleguen a toda la población, sobre todo a quienes no las conocían. En su momento, los responsables de esta tarea fueron los ministerios,

los que definieron cuáles son esas culturas y artes y cómo se deben difundir. El logro de este modelo es que identifica y combate factores de exclusión cultural. Los límites son su verticalidad, la idea de que desde el centro se decide qué circula y qué no y, otra vez, el carácter monológico, en el que son las propias instituciones las que hablan consigo mismas para ver qué es lo que circula y qué no.

En los años setenta se cuestiona el modelo de democratización cultural y se plantea la necesidad de construir un espacio para la democracia cultural. El gran cambio es ir más allá y pensar que el problema no es solamente recibir, sino también participar y actuar en la cultura. Se introduce la idea de abrirse a múltiples formas de creatividad que también están en el espacio social y de pensar a los sujetos no como receptores pasivos, sino como interlocutores. Es un complemento entre el acceso y la participación creativa para las políticas.

El tercer modelo piensa que formar públicos es estimular el acceso y la participación creativa. Hay una oportunidad de combate a la inequidad, pero también un conjunto de políticas que buscan fomentar las visiones para que los públicos, usualmente vistos como interlocutores, jueguen el rol de participantes creativos. El contexto es uno donde los públicos cada vez están demandando más espacios de interlocución. Las limitaciones a este modelo se centran en que no atiende de forma clara las dificultades para el acceso y el uso de los espacios y, también, quiénes tienen herramientas para crear, las que también están desigualmente representadas.

DEL MONÓLOGO AL DIÁLOGO

Puede ocurrir que el planteamiento del Desarrollo de Públicos sea insuficiente. No basta la idea de formar públicos pensando que son ellos los que deben aprender a relacionarse con la gestión cultural, sino que la orientación es descubrir cómo la gestión cultural puede cambiar para generar una comprensión mutua. En las tareas de Desarrollo de Públicos las instituciones tienen la posibilidad de repensarse a sí mismas a partir de conocer a los públicos y encontrar formas de dialogar con ellos.

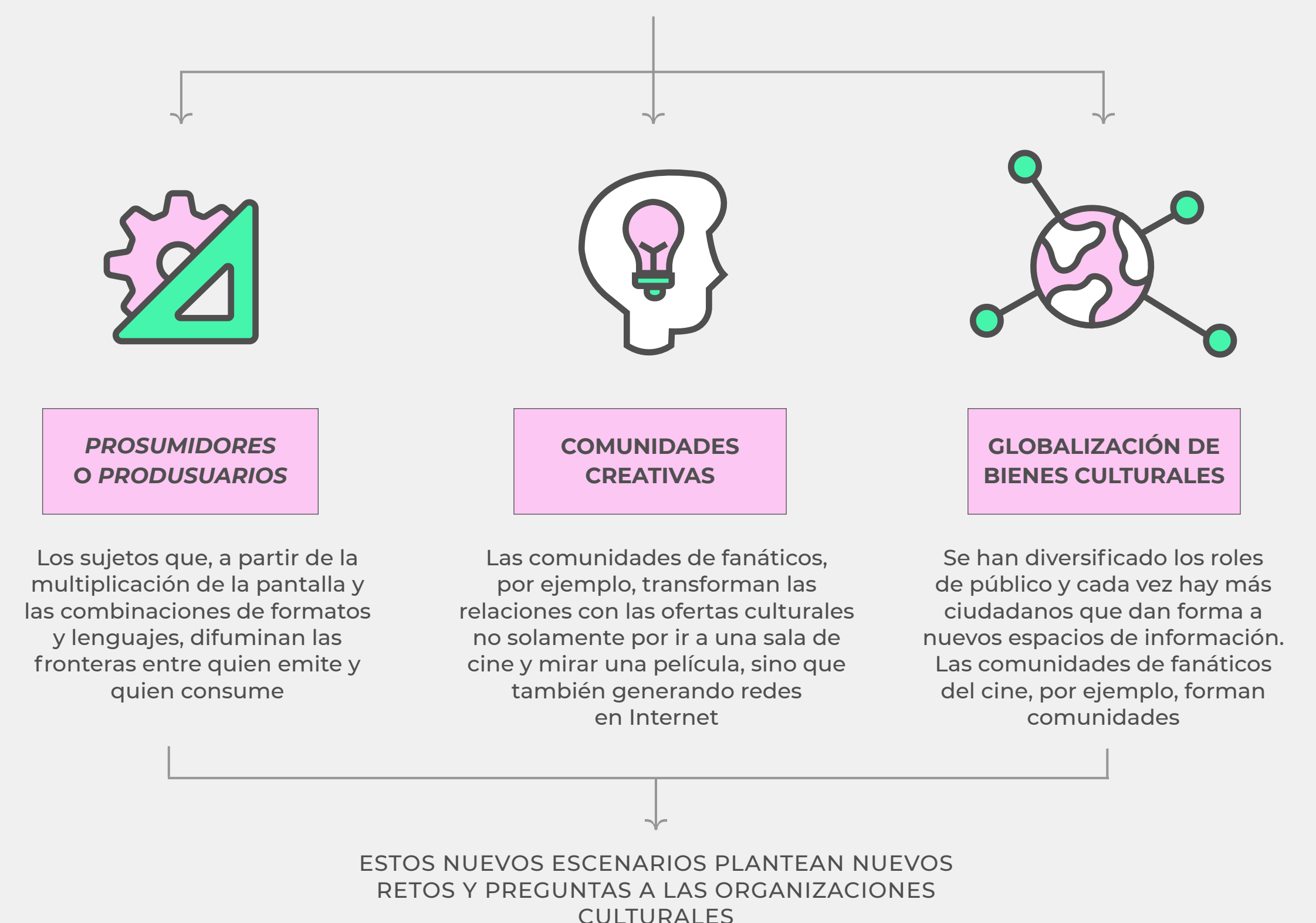
El asunto radica en cómo integrar los retos que plantea la democracia cultural. ¿Cómo construir políticas de agenda de trabajos conjuntos? ¿Cómo pensar este diálogo no solamente con otros sujetos, sino con otros saberes, otros lenguajes, otras velocidades? ¿Cómo conviven la cultura oral, letrada y audiovisual? Estas preguntas también suponen distintas formas de pensar, comprender, sentir y gozar. Se dialoga con las formas de percibir o usar el celular para relacionarnos con una oferta a través de lo que fotografiamos o compartimos. Javier Ibacache (2017) ha trabajado en esta línea y ha insistido en una idea que me parece clave: esos interlocutores con quienes queremos dialogar son interlocutores que pertenecen a un territorio que tiene lógicas de estructuración, identidades y un patrimonio que espera ser visibilizado y también espera que nosotros dialoguemos con él y lo valoremos en función de lo que ofrecen.

Ana Rosas Mantecón: NUEVOS ESCENARIOS EN EL DESARROLLO DE PÚBLICOS

Desde la masificación de Internet, niños, jóvenes y adultos de todo el mundo se forman como públicos o audiencias digitales gracias a la red



En la era digital, la relación de los públicos con las pantallas y la vinculación con la oferta programática crea nuevos fenómenos



A partir de esto, emanan varias preguntas:

- ¿Por qué y para qué desarrollar públicos?
- ¿Cómo poner en el centro el impulso a la creatividad en nuevas plataformas?
- ¿Cómo pensar más allá de la mercadotecnia y la tecnología?
- ¿Cómo impulsar la inclusión de nuevos públicos?



Museo Nacional de Bellas Artes, Santiago

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

La problemática también radica en que, usualmente, los saberes y las ofertas que circulan fuera de los circuitos de la gestión cultural son ignorados o invisibilizados. El desafío es conocerlos, comprenderlos, dialogar e integrarlos a partir de donde están y no a partir de donde se quiere que estén. Esta tarea implica repensar qué es formar públicos, lo que va mucho más allá de la mera relación con la pintura, la escultura, el Internet u otro artefacto cultural. Así, el trabajo del Desarrollo de Públicos se orienta a de qué manera se construyen las posibilidades de que los públicos encuentren una nueva forma de habitar en el mundo, para comprender y para actuar en él.

Estas nociones de trabajo entran en el campo de las relaciones sociales y se asocian con las posibilidades de apoyar la diversidad y construir ciudadanía. Es un conjunto de tareas al interior de una más amplia y compleja, compuesta por procesos de corto, mediano y largo plazo. Son tareas graduales de mejorar la relación con los públicos actuales, de generar vínculos con los potenciales y con los no-públicos.

Esta labor requiere mucha capacidad de mirar a los otros y mirarnos a nosotros mismos en un escenario de creciente transformación, en el que tenemos muy pocas pistas y formación disponible. Generalmente, lo que tenemos hasta ahora es insuficiente para mirar estas tendencias en el mediano y largo plazo, ya que es fragmentaria, discontinua, heterogénea y mucha está centrada en prácticas predigitales. Hoy requerimos pensar en un sentido mucho más amplio, en series longitudinales y no solamente en

estadísticas cuantitativas, sino también en análisis cualitativos que nos muestren lo que los públicos hacen y perciben con los recursos.

Se trata, entonces, de pensar de qué manera vamos generando, por un lado, la información y los registros, pero, por otro, sistemas más amplios. Los observatorios culturales se vuelven recursos clave para pensar que lo que estamos tratando no son prácticas culturales en sí, sino prácticas con un potencial para actividades tan humanas como investigar, soñar, leer en silencio, bailar o pensar.

Este es el momento para desarrollar un vínculo y seguir la idea que está en el núcleo del surgimiento de la noción de públicos: estar ahí con otros que no conocemos y encontrarse con la posibilidad que tienen nuestros espacios para la pedagogía de la alteridad. Ese núcleo está justamente en repensar a las instituciones culturales como espacios para aprender y convivir con los diversos “otros” frente a la crisis de los espacios públicos.

Referencia

Formar públicos en la era digital: redefiniciones, ambigüedades y desafíos fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2019, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. El texto presentado, además, incluye extractos de *¿Qué es el público?*, artículo publicado en Revista Poiesis n°14, diciembre de 2009.



ANA ROSAS MANTECÓN (MÉXICO)

Doctora en antropología, profesora e investigadora del Departamento de Antropología de la Universidad Autónoma Metropolitana en México. Especialista en públicos de museos, cine, turismo y patrimonio, organizaciones que vinculan creatividad e inclusión social, así como en políticas culturales. Ha impartido seminarios en universidades y en organismos públicos y privados que desarrollan su labor en el campo cultural en Estados Unidos, diversos países latinoamericanos y europeos. Fue coordinadora de un Grupo de Trabajo sobre políticas y consumos culturales del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, que agrupó a investigadores de diversos países de América Latina. Ha impulsado el diálogo entre la teoría y la práctica de la gestión cultural a partir de la participación en programas internacionales, nacionales y regionales de profesionalización de gestores, de investigación aplicada y de formación de públicos. Su obra más reciente es *Ir al cine. Antropología de los públicos, la ciudad y las pantallas* (Gedisa y Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa).

Jaume Colomer (España)

DESARROLLO DE PÚBLICOS Y COMUNIDADES CULTURALES

El desarrollo de las tecnologías digitales y las propuestas metodológicas de *marketing* relacional contribuyen a que las organizaciones culturales personalicen su oferta y gestionen una relación directa e interactiva con sus públicos. Hay que plantearse si el modelo de gestión actual, que considera a los públicos sólo como consumidores de contenidos, debe dar paso a un modelo más integral que contemple otras dimensiones del desarrollo personal y fomente su condición de sujetos que participan en la planificación y gestión de sus experiencias culturales. Es en este planteamiento que cobra sentido una evolución del concepto de públicos culturales al de comunidades culturales.

El interés por los públicos de la cultura es reciente. Hasta hace pocos años eran concebidos como el último eslabón de la cadena de valor, los que consumían el valor añadido por los auténticos protagonistas de la cultura: creadores, productores, distribuidores y exhibidores. Los públicos no tenían voz porque estaban en el “lado oscuro de la sala”, citando el título del magnífico libro de Lucina Jiménez (2000).

Las ciencias sociales, a lo largo del siglo XX, empezaron a generar conocimiento teórico y los poderes públicos, en la aplicación de las políticas de democratización cultural, tomaron conciencia de lo importante que es el conocimiento de los públicos culturales para facilitar su acceso al hecho cultural y, para ello, pusieron en marcha registros estadísticos y encuestas de población de ámbito nacional.

Las organizaciones culturales, después de superar prejuicios con respecto al *marketing*, lo incorporaron para mejorar los resultados de su gestión. Con el desarrollo de las tecnologías digitales y de Internet, se dieron cuenta de que el conocimiento de sus públicos objetivo les permitía personalizar sus propuestas y conseguir mejores resultados.

CONSIDERACIONES SOBRE LOS ESTUDIOS DE PÚBLICOS

Los equipamientos pioneros en el estudio de públicos fueron los museos. Querían saber quiénes eran sus visitantes, qué motivos los llevaban a visitarlos, de dónde procedían, qué intereses buscaban satisfacer.

La finalidad era poder ajustar sus museografías a los intereses de sus públicos potenciales para optimizar las coordenadas espacio/tiempo. Más adelante se preguntaron por los que no iban –los llamados no-públicos–, quiénes eran y por qué no les interesaba su propuesta de valor. Seguidamente fueron los grandes festivales y los equipamientos escénico-musicales quienes se interesaron por este tipo de estudios. Finalmente, el sector audiovisual y los medios de comunicación han aportado una nueva dimensión al conocimiento de sus públicos necesitando de una información continua y detallada a través de los que conocemos como estudios de audiencia.

Podemos agrupar los estudios de públicos, según sus objetivos, en cuatro categorías:

- a. Estudios orientados al diseño y evaluación de políticas culturales.
- b. Estudios orientados a la optimización de la gestión de los equipamientos y proyectos culturales.
- c. Estudios de caso orientados a la validación y difusión de buenas prácticas de gestión cultural.
- d. Estudios no supeditados a utilidades a corto plazo para generar conocimiento teórico.

El conocimiento teórico de los públicos nace de un interés creciente de las ciencias sociales a lo largo del siglo XX por la cultura y sus públicos desde varias perspectivas: económica, sociológica y psicológica.

Un factor determinante en el consumo es la acumulación de capital cultural que dirige las preferencias de cada individuo hacia aquellas manifestaciones que mejor conoce.

En muchos estudios se observa una clara correlación entre el nivel de ingresos de los ciudadanos, su nivel de formación, la acumulación de experiencia y capital cultural, el régimen de consumo, y el proceso de elección de las prácticas culturales.

Las organizaciones culturales, después de superar prejuicios con respecto al marketing, lo incorporaron para mejorar los resultados de su gestión. Con el desarrollo de las tecnologías digitales y de Internet, se dieron cuenta de que el conocimiento de sus públicos objetivo les permitía personalizar sus propuestas y conseguir mejores resultados.

Como punto de partida cabría tener en cuenta las aportaciones de la Escuela de Frankfurt, con Adorno y Horkheimer a la cabeza. Estos teóricos definieron un panorama bipolar en el que existía, por un lado, el arte en su expresión más auténtica –ópera, bellas artes, teatro, entre otros– y, por el otro, la cultura de masas, que tendía a la banalización del arte y a la pérdida de valor conceptual mediante productos que podían ser consumidos por la gran mayoría de la población (Adorno & Horkheimer, 1969 [1994]).

Cuando se habla del enfoque económico de la cultura debemos remitirnos a Baumol y Bowen que trataron de forma empírica, y según los preceptos de la ciencia económica, los problemas de financiación de las artes en vivo (1966). Sus conclusiones fueron que las artes en vivo encierran unos altos costes por unidad combinados con una difícil mejora de la productividad, de forma que existe una brecha entre los costos y los ingresos percibidos. Esta brecha podría verse compensada con un aumento del precio por entrada, pero según Baumol y Bowen la demanda

de espectáculos en vivo es elástica, por lo tanto, los aumentos de precios siempre redundan en un menor número de espectadores, lo que repercute en los ingresos del sector. El análisis económico del comportamiento del consumo cultural se basa en el análisis de las preferencias y, sobre todo, en el valor que los individuos –y las colectividades– dan a las distintas expresiones artísticas.

Según el modelo de Lancaster, los consumidores deciden los productos por su utilidad, por el precio y por una serie de beneficios o características que éstos les puedan ofrecer (1966). En el arte en vivo el concepto de calidad es primordial para que el espectador pueda decidir si verá o no el espectáculo; de esta forma los economistas están de acuerdo que en el proceso de decisión respecto un producto cultural hay un entorno incierto y una noción de cierto riesgo.

La sociología no tardó en interesarse por la cultura –desde el punto de vista de las disciplinas artísticas–, y es en los años setenta cuando comienza a convertirse en objeto de estudio recurrente, sobre todo a raíz de los trabajos de Pierre Bourdieu quien hará de la cultura una de sus principales líneas de investigación. El análisis sociológico del consumo propone que los diferentes tipos de estilos de vida están acordes con la clase social. Según Bourdieu, la jerarquía social se traduce como un sistema de símbolos y estilos de vida inherentes en el individuo a través de una estructura de hábitos. El principal propósito de esta teoría sociológica es que el espacio simbólico de consumo está segmentado en consonancia con

los distintos estratos sociales de la sociedad como factor de distinción. Este consumo es el que define el status (Bourdieu, 1998 [1979]).

Desde la sociología norteamericana surge una nueva teoría que complementa la visión de Bourdieu sobre el consumo cultural. Se trata del perfil omnívoro y unívoro del consumidor cultural, desarrollado por Richard Peterson. Sus estudios llegan a la hipótesis que el consumo cultural tiene un espectro más amplio en determinados grupos de gente que en otros. Se establece un régimen de consumo que transita entre el omnívoro –consumo de todo tipo de productos– hasta el unívoro –consumo de una sola clase de productos (Peterson, 1996). A su vez, estos regímenes tienen relación con la noción de capital cultural y las distinciones de clases anteriormente apreciadas por Bourdieu.

Más adelante, Bernard Lahire argumenta su teoría de la disonancia cultural con un propósito deliberado de revisión de las teorías imperantes. Su objetivo es modificar la escala de observación y escrutar las diferencias internas en cada individuo antes que las existentes entre clases. Al adoptar esta mirada, saca a la luz que la frontera entre la legitimidad cultural –“alta cultura”– y la ilegitimidad cultural –la “simple diversión”– no separa solamente a las clases, sino que se da en los propios individuos en todas las clases de la sociedad (Lahire, 2004). A escala individual, lo que salta a la vista es la frecuencia estadística de perfiles culturales individuales compuestos de elementos disonantes: muchas personas combinan el amor

por la ópera y la afición al rock; visitan los museos y se solazan en los karaokes.

El desarrollo de una perspectiva subjetivista y, por lo tanto, psicológica con respecto al consumo cultural se desarrolla en paralelo a la sociológica y la económica. Una de las aportaciones que siempre se tiene en cuenta es la teoría de la motivación de Abraham Maslow que desarrolla una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, como el consumo cultural (Maslow, 1943). Según Morris Holbrook, la participación de un individuo en cualquier manifestación artística es una experiencia estética en el sentido que provoca cierta reacción emocional (Holbrook, 1986).

A partir de los enfoques citados podemos considerar que existen tres dimensiones en la percepción del valor de un producto cultural por parte de los consumidores:

La dimensión funcional: valor funcional o utilidad que se obtienen del consumo de un producto cultural, tal como el placer estético, o las aportaciones en términos educativos o de ocio.

La dimensión simbólica: valor de prestigio incorporado en la participación, el consumo o la posesión de productos culturales. Esta dimensión tiene un fuerte componente social porque adquiere sentido en un contexto compartido de valores: identidad

social, nacional, local, de una comunidad o grupo en particular.

La dimensión emocional: carga emotiva incorporada en determinados eventos o bienes culturales, ya sea por razones históricas, familiares o de experiencia personal.

Por otro lado, hay que destacar que un factor determinante en el consumo es la acumulación de capital cultural que dirige las preferencias de cada individuo hacia aquellas manifestaciones que mejor conoce. En muchos estudios se observa una clara correlación entre el nivel de ingresos de los ciudadanos, su nivel de formación, la acumulación de experiencia y capital cultural, el régimen de consumo, y el proceso de elección de las prácticas culturales.

LA INVESTIGACIÓN SOBRE PÚBLICOS Y CONSUMO CULTURAL EN AMÉRICA LATINA

En América Latina la investigación sobre públicos y consumo cultural no abunda, aunque sí hay varias referencias significativas⁴. Según Guillermo Sunkel (2002), en varios países de la región se cuenta con los datos básicos sobre consumo cultural y “se ha generado una reflexión teórica respecto a los modos

4 Se han utilizado como fuentes de información las indagaciones de Paula Vergara, socióloga; el artículo de Eduardo Nivón y Deña Sánchez Bonilla, Algunas consideraciones sobre los estudios de consumo cultural en México y Chile (2012); el libro de Pedro Güell, Tomás Peters y Rommy Morales (2012) Individuación y consumo cultural: las afinidades electivas; y Guillermo Sunkel (2002) Una mirada otra. La cultura desde el consumo.



Centro Cultural La Moneda, Santiago

en que los públicos ven, escuchan y leen, respecto a los usos que le dan a los bienes culturales y a las maneras en que ellos relacionan esos bienes con su vida cotidiana”. El autor considera que hay que destacar, entre otros, los estudios de Jesús Martín Barbero y Sonia Muñoz; los de Néstor García Canclini y su equipo; los de Guillermo Orozco; los de María Cristina Mata; los de María Inmaculada Vicente López y de Antonio Arantes; los de Marcelino Bisbal y los de Valerio Fuenzalida.

Según Paula Vergara, el sector de la cultura y las artes ha tomado conciencia de que los públicos son parte esencial del hecho artístico y se han convertido en el foco de atención tanto de las políticas públicas como de las organizaciones culturales. Según la autora hay que considerar los estudios de Néstor García Canclini (1993), Ana Rosas Mantecón (2002), Guillermo Sunkel (Catalán & Sunkel, 1992), Pedro Güell (2002) y otros que se sustentan casi de manera exclusiva en la definición de consumo cultural propuesta por García Canclini (Vergara, 2017).

La autora considera que “a partir de la década del 2000, el interés por la investigación sobre consumo cultural traspasa el ámbito académico y se instaura en las instituciones gubernamentales que llevan a cabo estadísticas culturales y encuestas nacionales de hábitos y prácticas culturales” (Vergara, 2017). Debido a que las estadísticas culturales son de poca utilidad para la gestión de públicos que realizan las organizaciones culturales, éstas han empezado a llevar a cabo estudios propios basados en las estrategias de

marketing para el conocimiento de los públicos objetivo a partir de los datos aportados por los sistemas de *ticketing*.

Vergara considera que en América Latina, sin menospreciar los objetivos estratégicos del *marketing* en cuanto a ampliación y fidelización de públicos, se han concentrado los esfuerzos en la gestión de públicos como intervención social. Esta orientación la confirman algunos casos del contexto chileno centrados en la formación de públicos entre los que destaca la Escuela de Espectadores⁵ de Santiago. Vergara plantea, entre otros retos, la necesidad de constituir un Observatorio de Públicos para la región que permita generar y compartir el conocimiento de las distintas organizaciones culturales.

LA APLICACIÓN DEL MARKETING EN LA GESTIÓN DE PÚBLICOS

Hasta hace pocos años, el sector de la cultura tenía notables prejuicios hacia el *marketing*. Consideraba que introducía en la acción cultural una visión economicista que comportaba una perversión de su valor intrínseco. Alineaba el consumo con el consumismo y consideraba que no se podía disociar su propuesta metodológica de las finalidades que podían perseguir las organizaciones con ánimo de lucro. Sus prejuicios

5 La *Escuela de Espectadores* fue impulsada por Javier Ibacache y Soledad Lagos entre 2006 y 2012, y fue un programa de análisis y discusión de los distintos lenguajes de las creaciones teatrales que se presentaron en Santiago durante ese período.

eran fruto del desconocimiento y, también, de una cierta actitud elitista, conservadora o puritana.

Algunos agentes culturales empezaron a contratar, a finales del siglo pasado, servicios de *ticketing* que multiplicaban las ventas y les permitían conocer los ingresos de taquilla detallados por canales de venta. Los proveedores de estos servicios –empresas o bancos, según el país– eran los propietarios de los datos de los clientes de los agentes, los cuales no podían acceder a ellos –ni sentían la necesidad de hacerlo– para explotarlos. El *ticketing* les permitió aplicar, inicialmente, un modelo de *marketing* transaccional centrado en el producto, que operaba en el corto plazo, se basaba en la difusión y tenía como objetivo conseguir el máximo número de ventas sin necesidad de conocer a los públicos.

Después de constatar la pérdida energética de este modelo, muchos agentes culturales empezaron a aplicar las propuestas metodológicas del *marketing* relacional que se basa en la creación y gestión de una base de datos de públicos para recopilar e integrar los datos generados por el sistema de *ticketing* y obtenidos de otras fuentes y que, debidamente procesados, les permita gestionar una relación directa e interactiva con cada uno de ellos para optimizar los resultados.

LA PROPUESTA METODOLÓGICA DEL MARKETING RELACIONAL

Roger Tomlinson y Tim Roberts consideran que aún es muy habitual que muchas entidades culturales sigan centradas en el producto y no hayan incorporado la democratización de las relaciones que ha traído consigo Internet y las redes sociales (Tomlinson & Roberts, 2011). Algunos agentes empiezan a darse cuenta del valor de entablar una relación estrecha y provechosa con los usuarios como individuos. Ahora la comunicación con los clientes, gracias al desarrollo tecnológico, puede ser directa, personalizada y a medida de sus intereses porque cada uno tiene necesidades, circunstancias y motivos singulares.

El *marketing* relacional⁶ necesita datos de sus públicos para conocerlos y desarrollar relaciones satisfactorias de largo recorrido basadas en la confianza mutua. A medida que aumenta la confianza, los públicos otorgan al operador la función prescriptiva, se mantienen vinculados a él y lo consideran un proveedor habitual de contenidos culturales.

El conocimiento de los públicos objetivo de un proyecto o equipamiento cultural ya no requiere estudios costosos y lentos, se obtiene con el análisis del histórico de datos de los registros de *ticketing* que permite conocer los beneficios buscados

6 Don Peppers y Martha Rogers propusieron en 1993 la metodología del marketing directo e individualizado. Unos años más tarde, el 2004, en *Managing Customer Relationships*, propusieron un modelo integral de gestión de las relaciones con los clientes a largo plazo para generar una mayor lealtad y mayores márgenes empresariales.

y los hábitos de consumo de cada persona o de segmentos determinados.

En el *marketing* relacional la comunicación con los públicos es directa e interactiva, a modo de diálogo permanente entre las partes. En el marco de esta metodología relacional, Seth Godin propuso el *marketing* del permiso, que comporta un desarrollo de la relación en dos tiempos. Primero, hay que despertar el interés de los públicos por una determinada propuesta hasta conseguir que pidan a los agentes más información sobre ella y le autoricen a enviarla por correo electrónico con la intención de evitar ser percibidos como spam. Luego, hay que aplicar un modelo de gestión relacional de aquellos públicos que han dado al operador sus datos de contacto (Godin, 2014).

LAS NUEVAS FORMULACIONES DEL MARKETING COLABORATIVO

El *marketing* colaborativo considera que si los públicos participan activamente en el proceso de diseño y producción de bienes y servicios en un marco de hibridación de roles se muestran más leales a la marca. Los consumidores colaboradores son denominados *crossumers* o *prosumidores*, término forjado a partir de la contracción de productor y consumidor y que, en Internet, ha evolucionado hacia el concepto de *produsuario* para referirse a un nuevo tipo de usuario que también produce y publica contenidos.

El *marketing* relacional necesita datos de sus públicos para conocerlos y desarrollar relaciones satisfactorias de largo recorrido basadas en la confianza mutua. A medida que aumenta la confianza, los públicos otorgan al operador la función prescriptiva, se mantienen vinculados a él y lo consideran un proveedor habitual de contenidos culturales.

La aparición de públicos colaboradores ofrece a las organizaciones culturales múltiples ventajas:

- Los *prosumidores* realizan parte del trabajo y, además, de manera autónoma, sin necesitar asesoramiento.
- Los *prosumidores* se sienten más comprometidos con la marca y le son más fieles.
- Los *prosumidores* generan referencias positivas de la marca y atraen a nuevos consumidores.

María José Quero se pregunta si resulta beneficioso para una organización cultural fomentar la aparición de públicos colaboradores. Considera que “los públicos colaboradores son un perfil en crecimiento en todos los ámbitos y, por supuesto, la cultura es uno de los más afectados. La adaptación de las organizaciones a estos nuevos públicos es muy desigual entre sectores culturales” (Quero, 2013). Según la autora, crece la presencia de entidades culturales en redes sociales, pero bajo esa presencia no existe una estrategia de continuidad, de gestión de las colaboraciones, lo cual otorga a dicha herramienta un papel

simple de comunicación unidireccional, similar a otros medios de comunicación de masas, sin aprovechar las ventajas de los públicos colaboradores⁷.

Aunque los públicos colaborativos aún no son los más frecuentes, el crecimiento que ha registrado este perfil de consumidor está generando un gran interés por parte de los investigadores del comportamiento del consumidor para reconocer los motivos que pueden llevarle a realizar este tipo de consumo que resulta tan beneficioso para las organizaciones como para la audiencia.

Antoni Roig Telo considera que cada vez los públicos tienen mayor capacidad de incidir en la toma de decisiones del consumo cultural⁸ y que no todos los públicos quieren convertirse en productores de contenidos ya que éstos son sólo una pequeña parte (Roig Telo, 2011). La participación de los públicos representa una cierta “desindustrialización” del proceso de creación y producción de contenidos culturales ya que los creadores deben aceptar contribuciones de una parte de los públicos convertidos en miembros de la “comunidad de interés”.

Una modalidad de éstas especialmente activa es la comunidad de fans. Los fans están, de hecho, al

7 Información consultada en el portal de gestión cultural Dosdoce.com la adaptación de diversas organizaciones culturales (especialmente museos) al entorno 2.0.

8 En un informe del Think Tank de Power To The Pixel (2010) se señala que el significado real de la revolución digital en los media es la manera que transforma el comportamiento de los públicos. En los proyectos crossmedia hay una nueva relación entre la historia que se cuenta y los públicos y se establece una cierta forma de “propiedad comunitaria”.

servicio de la industria cultural en la medida que son, por un lado, mano de obra y, por otro, lobbies capaces de defender sus derechos si consideran que los productores aplican criterios comerciales en contra de los artísticos. Las comunidades de interés facilitan el “empoderamiento de los consumidores” pero, al mismo tiempo, son muy útiles a las industrias culturales como productores de contenidos que no tienen pretensión de obtener beneficios económicos, por lo cual no reciben presiones para abandonar su actividad.

¿HACIA DÓNDE NOS LLEVA LA TECNOLOGÍA BIG DATA?

Mientras se navega por Internet, o cuando se hacen compras o descargas, se va dejando un rastro en forma de datos. El almacenamiento masivo de datos – o Big Data– permite conocer con precisión a cada navegante y saber las tendencias de la sociedad en su conjunto. Los que se aprovechan de las Big Data son los sectores industriales porque saben con precisión lo que desean sus clientes y se lo pueden ofrecer con garantías de éxito. Las industrias culturales dedicadas al entretenimiento masivo –cine, música, televisión, etc.– ya tienen sus servicios de reproducción de contenidos en *streaming* alojados en la nube que les proporcionan millones de datos.

La industria musical es una de las que hace uso de esta información para saber qué canción o cantante puede ser un éxito de ventas y poder localizar a sus



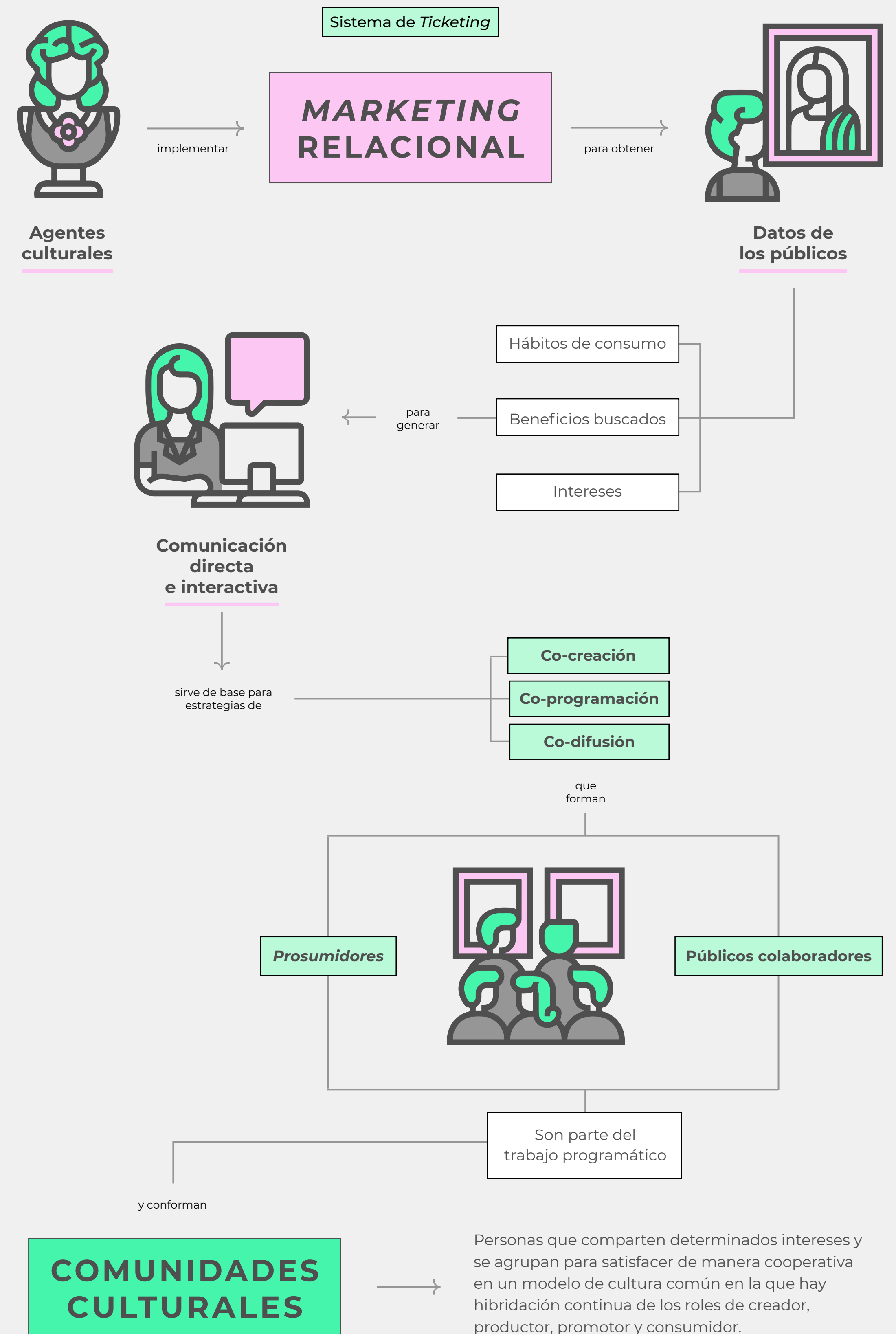
Centro GAM, Santiago · Foto Pao Riquelme

fans para planificar una gira de conciertos. Todo artista genera admiradores que hablan de él en las redes sociales, que descargan videos o audios gratis o sujetos a pago. El volumen de referencias y la tendencia creciente o decreciente permite asegurar éxitos empresariales.

Las industrias también indican a sus clientes qué grupos son más reproducidos y les proponen alternativas que puedan interesarles, orientando su demanda en función de las tendencias de consumo.

Una empresa genealógica está trabajando en el llamado Big Data genético que pueda elaborar el test de ADN de los usuarios de plataformas musicales como Spotify y determinar cuál es su procedencia geográfica para poder ofrecer a sus clientes listas de reproducción acordes a las raíces musicales.

Jaume Colomer
MARKETING RELACIONAL Y
COMUNIDADES EN PÚBLICOS



EL NEUROMARKETING, INSTRUMENTO DE PODER ABSOLUTO

El *neuromarketing* estudia el funcionamiento del cerebro en las decisiones de compra. Gracias a la neurociencia, puede conocer la forma en que los estímulos publicitarios y de las marcas impactan en la respuesta cerebral analizando los deseos, emociones, sentimientos y percepciones de los consumidores con una precisión casi absoluta.

Parece ser que el 80% de las compras se realizan de forma no racional. Las marcas posicionan en nuestro cerebro su concepto para que se forjen vínculos emocionales entre nosotros y ellas para que nos permitan percibir un valor agregado y así, sin necesidad de razonar, adquiramos productos de la marca.

Los expertos afirman que existen tres estadios secuenciales:

- a. Lograr toda la atención del cerebro: conectamos con las marcas en tres niveles (racional, emocional e intuitivo) dependiendo del grado de afinidad que tengamos con ella por lo cual el objetivo es posicionarla en la mente.
- b. Reforzar la experiencia del consumidor: los recuerdos emocionales tienen mucho más poder que los intuitivos o racionales y sirven de recuerdo que nos predispone a una nueva compra.
- c. Forjar vínculos emocionales para que los consumidores pasen de empatizar con la marca a ser defensores de ella ante terceros.



Museo Histórico Nacional, Santiago

El *neuromarketing* permite a los agentes incidir de manera determinante en la mayoría de las decisiones de compra de los consumidores para servir sus intereses comerciales.

CONSIDERACIONES ÉTICAS Y FUNCIONALES SOBRE EL *MARKETING*⁹

El *marketing* ha aportado a la gestión de públicos una metodología y unas herramientas que la han hecho más sistemática y eficiente. Sin embargo, hay que reflexionar sobre dos cuestiones: los límites funcionales de esta disciplina y los límites éticos al conocimiento de los públicos por parte de los agentes.

Hay que tener en cuenta, en primer lugar, que el *marketing* es una metodología muy eficiente para promover los intercambios entre las partes, la que ofrece una propuesta de valor y la que la busca. Pero no está pensado para formar valores e intereses en los ciudadanos: esta misión corresponde a la educación. Tampoco está pensada para desarrollar comunidades de interés: ésta es la misión de la animación sociocultural y de la dinamización comunitaria!¹⁰

Por otra parte, es evidente que las nuevas tecnologías digitales permiten a los agentes culturales conocer con precisión los valores, preferencias y hábitos de

todos y cada uno de sus públicos para conducirlos al consumo deseado. Pero también se argumenta que si los agentes conocen a sus públicos es más probable que puedan satisfacer mejor sus intereses y necesidades. El conocimiento de los públicos ¿es una práctica winwin? ¿Es satisfactoria para las dos partes de igual manera? En caso de conflicto de intereses, ¿quién toma las decisiones?

Es obvio que las decisiones normalmente las toman los agentes, sobre todo, las grandes empresas. Cuando esto ocurre, pueden aplicar dos lógicas distintas: una lógica de mercado, orientada al resultado económico, y una lógica de servicio público, orientada al desarrollo personal y comunitario. En una lógica de servicio público, el operador puede decidir los contenidos de una programación beneficiosa para los públicos –modelo paternalista– o decidirlos con ellos –modelo participativo–.

Para evitar que el conocimiento de los públicos pueda servir intereses comerciales en detrimento de los intereses de los públicos, existen varias opciones:

APLICAR MECANISMOS DE PROTECCIÓN DE DATOS

En primer lugar, se pueden establecer límites al conocimiento de los públicos por parte de los agentes, aplicando mecanismos de protección como los que ya están contemplados en el marco jurídico vigente:

⁹ Esta cuestión es abordada en el artículo publicado por el autor en la revista *Artez* en julio 2019 con el título "Los límites éticos del marketing relacional".

¹⁰ Son dos formulaciones muy similares, surgidas en contextos distintos, que tienen como finalidad última el desarrollo comunitario.

- Permiso: la necesidad de que los públicos autoricen la recopilación de datos sobre ellos.
- Transparencia: la necesidad de garantizar que los públicos puedan saber, en cualquier momento, lo que saben de ellos.
- Anonimato: la posibilidad de que los públicos puedan exigir que, en cualquier momento, se pueda borrar su historial.

DESARROLLAR EN LOS PÚBLICOS LA CAPACIDAD CRÍTICA

Más allá de la existencia de mecanismos de protección hay que considerar que, tal vez, la única acción preventiva eficaz es la acción educativa orientada a promover el desarrollo de capacidad crítica en los públicos¹¹ para que puedan ser sujetos de su desarrollo personal y no sean objetos pasivos al servicio del desarrollo de las industrias culturales y de tiempo libre¹².

APLICAR UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE PÚBLICOS

Las dos propuestas anteriores pueden integrarse en un modelo de gestión integral de públicos que promueva no sólo el consumo sino también la

¹¹ Este es uno de los objetivos de las Escuelas de Espectadores.

¹² El desarrollo de públicos con capacidad crítica no va en contra del desarrollo de industrias culturales. Ambos objetivos no sólo son compatibles sino que su logro puede generar efectos sinérgicos.

dimensión creativa y su implicación en la planificación y desarrollo de proyectos culturales. En la segunda parte de esta ponencia proponemos el modelo VARC, que está orientado en esta dirección.

PROMOVER EL DESARROLLO DE COMUNIDADES DE INTERÉS

El modelo VARC propone, en su último estadio, transformar los públicos implicados en comunidades de interés cultural que desarrollen la gestión comunitaria del conocimiento a través de un modelo de gobernanza participativa. En la última parte de este texto la abordaremos en el último capítulo de esta ponencia.

EL DESARROLLO INTEGRAL DE PÚBLICOS CULTURALES: EL MODELO VARC

Los modelos de gestión de públicos vigentes se centran en el incremento del consumo y tienen la finalidad legítima de contribuir al desarrollo de industrias culturales. Sin embargo, no contemplan el desarrollo integral de los públicos como ciudadanos¹³.

El Programa VARC¹⁴ propone un círculo de valor en una secuencia de cuatro estadios y busca el equilibrio

¹³ El concepto de desarrollo integral implica el desarrollo de todas las dimensiones de la persona en la acción cultural: creación, producción y consumo.

¹⁴ Este modelo ha sido creado por el autor y aplicado en varios proyectos desarrollados a través de la consultoría Bissap. Actualmente se aplica en el PECT (Plan Estratégico de Competitividad Territorial) de ICC de la ciudad de Girona (Cataluña).

de ambas finalidades. En cada estadio los agentes se pueden apoyar en propuestas metodológicas de distintas disciplinas que concurren en la formación y desarrollo de públicos: la educación, el *marketing* y la animación sociocultural.

PROGRAMA VARC



LA CREACIÓN DE VALOR CULTURAL

Los valores culturales surgen de la experiencia. Las personas con valores e intereses culturales han tenido

la oportunidad de participar en experiencias relevantes y satisfactorias¹⁵.

Los ciudadanos pueden haber tenido estas experiencias en varios contextos:

- En el entorno familiar, sobre todo durante la primera infancia.
- En un centro educativo durante la enseñanza obligatoria o postobligatoria.
- En el marco de asociaciones y equipamientos culturales y cívicos.
- En otros contextos, inducida por campañas de comunicación.

En este estadio, se deben ofrecer a los ciudadanos oportunidades de tener, en cada contexto, primeras experiencias significativas para crear valor cultural y derribar barreras subjetivas. En este estadio las propuestas metodológicas más eficientes las formula la disciplina educativa.

LA ATRACCIÓN DE PERSONAS INTERESADAS

Las personas con valores e intereses culturales están receptivas a las oportunidades que les ofrece su entorno social. Las metodologías de *marketing*

¹⁵ Según algunos expertos, puede haber predisposiciones genéticas individuales que faciliten el desarrollo de intereses ya que la participación en una experiencia cultural tiene efectos distintos en los participantes.

Inbound¹⁶ apuestan por la difusión de la propuesta de valor a través de la web –con contenidos de calidad y un posicionamiento CEO adecuado– y las redes sociales –para viralizar la difusión de contenidos– con la intención de atraer a navegantes interesados y acompañarlos a la web para que prueben contenidos de calidad en abierto y, luego, ofrecerles contenidos completos si se registran. El objetivo táctico es conseguir una base de datos de *leads* tan amplia como sea posible.

En el momento de registrar sus datos personales y de contacto, los navegantes deben autorizar –o pedir– al proveedor de contenidos que les informe de propuestas relacionadas con los valores que buscan, de acuerdo con la propuesta metodológica del *marketing* del permiso que propuso Seth Godin. De esta forma, los mensajes que les llegan del proveedor no irán a la carpeta de correo no deseado y, con toda probabilidad, serán leídos por los receptores porque son percibidos como mensajes deseados.

En este estadio la propuesta metodológica más eficiente es el *marketing*.

¹⁶ El *marketing* Inbound es una metodología de *marketing* digital, aunque puede estar apoyada por acciones comunicativas tradicionales (medios de comunicación, espacio públicos, materiales impresos, etc.)

LA GESTIÓN RELACIONAL DE PÚBLICOS REGISTRADOS

La base de datos de *leads* permite aplicar una gestión relacional¹⁷. El objetivo es mantener relaciones bidireccionales, satisfactorias y de largo recorrido entre proveedores y públicos con relación a las experiencias culturales deseadas que lleven a la participación progresiva y regular de los públicos en las prácticas ofrecidas por el proveedor. La relación pasa por tres estadios evolutivos:

- a. El estadio inicial, en la cual la satisfacción de las primeras experiencias es determinante para la continuidad de la relación.
- b. El estadio intermedio, en el cual ya se ha conseguido un nivel de confianza mutua que comporta que las experiencias insatisfactorias no conlleven la no continuidad de las relaciones.
- c. El estadio final, en el cual la consolidación de la confianza lleva a una implicación emotiva de los públicos en el proyecto cultural que comporta la disposición a colaborar en ellos aportando valor (tiempo, recursos financieros, prescripción de terceros, entre otros).

En la gestión relacional, el motor del sistema es la base de datos de públicos. Cada *lead* tiene registrado el histórico de sus prácticas culturales. Estos datos permiten al proveedor conocer sus intereses

¹⁷ La gestión relacional de públicos se basa en la propuesta metodológica del *marketing* relacional.

y hábitos y ofrecerles propuestas personalizadas a través del correo electrónico o de *beacons* que les informan de la proximidad de una propuesta cultural que responde a sus intereses.

En el estadio de *marketing* relacional se pueden desarrollar varias estrategias no excluyentes:

- a. La ampliación de intereses de los públicos a través de la participación en nuevas prácticas que aporten un valor de experiencia similar a las habituales. Esto conlleva el incremento de frecuencia y de consumo global per cápita.
- b. La eliminación de las barreras y resistencias que impiden la participación en prácticas deseadas.
- c. El desarrollo de capital cultural a través del conocimiento y la capacidad de análisis crítico de las propuestas que permite a los públicos elegir las propuestas que respondan mejor a sus intereses.
- d. La creación de hábitos culturales, pasando de la participación reactiva y ocasional a una participación regular y proactiva.
- e. La implicación en el proyecto cultural. Desarrollar la conciencia de sentirse parte de él y la disposición a aportar valor.

TRANSFORMAR LOS PÚBLICOS HABITUALES EN UNA COMUNIDAD DE INTERÉS

El último estadio consiste en implicar a los públicos habituales en el desarrollo del proyecto cultural y acompañarlos en la construcción de una comunidad de interés.

En la gestión de públicos hay que tener en cuenta, según argumenta Lucina Jiménez, que los públicos no son un reto posterior a la creación, la programación y la exhibición, ni su presencia depende solamente de la difusión que indudablemente hay que realizar de cualquier propuesta cultural (Jiménez, 2009). No son la última parte de la cadena productiva, ni pueden reducirse a simples consumidores, porque ello entrañaría aspirar sólo a establecer una relación de productor-producto-consumo y al final de cuentas, a considerar a la sociedad un problema de taquilla. Lucina Jiménez argumenta que los públicos deben estar colocados en el centro mismo del ciclo productivo y considera que uno de los errores más graves que estamos pagando es haber considerado, desde una postura democratizadora de la cultura, que el trabajo de públicos consiste en hacer llegar o dar a conocer las obras o los productos culturales a una sociedad que debería estar hambrienta de acercarse a su consumo (Jiménez, 2009). Argumenta que no menosprecia el trabajo del *marketing* cultural y que es necesario “acercarse a él, entenderlo y aplicarlo correctamente a cada contexto”. Pero considera que sus estrategias tienen que diseñarse y ejecutarse en



Teatro Regional del Maule, Talca

estrecha relación con otras de vinculación comunitaria. Considera que “son los ciudadanos quienes marcan las necesidades al espacio cultural” y añade que no hay que seguir mecánicamente sus deseos, pero deben verse reflejados en la propuesta de valor que les ofrecemos.

En los públicos culturales podemos distinguir distintos roles y niveles de implicación. Antoni Roig Telo (Roig Telo, 2011)¹⁸, de acuerdo con Jose Van Dijk

¹⁸ Antoni Roig Telo es doctor en Sociedad de la Información y el Conocimiento y licenciado en Comunicación Audiovisual. Profesor de la Universitat Oberta de Catalunya desde 1999, donde dirige la licenciatura en Comunicación Audiovisual y el posgrado de Innovación en creación de contenidos audiovisuales. Es autor de “Trabajo colaborativo en la producción cultural y el entretenimiento” (UOC).

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	---------------------------------------	---	---------------------------	--	--------------

(Van Dijk, 2009)¹⁹, considera necesario distinguir entre seis tipologías:

TIPOLOGÍAS SEGÚN ROIG TELO (VAN DIJK)

Creadores activos	13%	Usuarios que están realmente produciendo y publicando contenido como blogs, video y otros.
Críticos	19%	Usuarios que proporcionan valoraciones o comentarios.
Coleccionistas	15%	Usuarios que guardan las URL en algún servicio de bookmarking social que permite compartirlas con otros usuarios.
Miembros (<i>joiners</i>)	19%	Personas que se unen a redes sociales como MySpace o Facebook sin necesariamente contribuir con contenido.
Usuarios pasivos	33%	Usuarios que leen blogs o ven vídeos generados por usuarios.
Usuarios pasivos	33%	Usuarios que leen blogs o ven vídeos generados por usuarios.

Los públicos habituales de la mayoría de las prácticas culturales –creadores activos, críticos, coleccionistas y miembros– están dispuestos a implicarse en el desarrollo del proyecto cultural en el que participan. Se trata de ofrecerles plataformas de participación que promuevan su empoderamiento.

En un segundo tiempo, se puede proponer a los públicos implicados la constitución de una comunidad de interés y acompañarlos en el proceso de

¹⁶ Coordinador de un estudio de la OCDE en 2007 a partir de una encuesta realizada a plataformas de contenidos generados por usuarios de Estados Unidos.

Proponemos (...) que impulsen un proceso de transformación de los públicos culturales habituales en comunidades culturales soberanas que comparten recursos y autogestionan sus prácticas en un marco de economía colaborativa.

construcción. Este estadio lo desarrollamos en el siguiente apartado.

En este estadio la propuesta metodológica más eficiente es la animación sociocultural o la dinamización comunitaria.

EL DESARROLLO DE COMUNIDADES CULTURALES

NIVELES DE PRÁCTICAS EN UN SISTEMA CULTURAL

Las políticas culturales predominantes en Europa y otros países se basan en el paradigma de la democratización cultural y tienen como objetivo facilitar el acceso de los ciudadanos al consumo de contenidos culturales de excelencia con la perspectiva de facilitar el desarrollo de industrias culturales.

No hay duda sobre el valor del consumo cultural en el desarrollo personal y comunitario, pero también hay que ofrecer a la ciudadanía la oportunidad de desarrollar su capacidad de expresión y su creatividad para que sea capaz de elaborar respuestas innovadoras a continuos retos que surgen en una sociedad en continuo cambio.

Podemos considerar que en un sistema cultural territorial conviven tres niveles de prácticas superpuestas: las prácticas institucionalizadas, los bienes y servicios de mercado y las prácticas autogestionadas de comunidades culturales.

Con el desarrollo de las políticas culturales, las instituciones públicas han construido infraestructuras y han provisto a la ciudadanía servicios culturales de acceso universal. También han apoyado iniciativas de particulares que querían satisfacer el interés general. Las prácticas culturales vinculadas a la acción de gobierno pueden ser consideradas prácticas culturales institucionalizadas porque están legitimadas y, en muchos casos, financiadas por las instituciones públicas.

Hay también bienes y servicios culturales de mercado que se regulan con lógica de oferta y demanda y que, aunque sus proveedores tengan ánimo de lucro, aportan valor simbólico en la vida personal y comunitaria. Por ello, las instituciones públicas han fomentado en los últimos años, el desarrollo de industrias culturales que ofrecen sus productos al mercado.

Más allá de las prácticas institucionalizadas y los bienes y servicios de mercado, hay también, prácticas autogestionadas de grupos y comunidades culturales formados por personas que comparten determinados intereses culturales y se agrupan para satisfacer de manera cooperativa en un modelo de cultura común en la que hay hibridación continua de los roles de creador, productor, promotor y consumidor.

LAS COMUNIDADES DE INTERÉS CULTURAL

Dicen los expertos que las comunidades virtuales son tendencia. Una comunidad virtual es un sitio de Internet donde un conjunto de personas comparte los mismos intereses y necesidades (Ferri Aracil, 2008). Las características que presentan la mayoría de las comunidades virtuales²⁰ son las siguientes:

- Los miembros se sienten parte de una totalidad social amplia. Existe una red de relaciones entre sus miembros que se mantiene en el tiempo.
- Responden a necesidades. Hay varios tipos de necesidades: un interés u objetivo común, el deseo de compartir una experiencia o establecer relaciones sociales o comerciales; el deseo de disfrutar de experiencias gratificantes o la necesidad de realizar transacciones de diversa índole.
- Facilitan el acceso a información segmentada. La comunidad virtual genera y recopila la mejor información existente en la red del tema sobre el que versa la comunidad.
- Facilitan la comunicación. Las comunidades virtuales facilitan la adquisición e intercambio de conocimientos en temas determinados.

²⁰ La aparición de comunidades virtuales sigue la misma lógica que sus antecesoras: las comunidades territoriales. En ambos casos, las personas se agrupan por los mismos motivos. El declive de las comunidades territoriales coincide con el auge de las comunidades virtuales. Ambas subsisten en la sociedad actual y son complementarias.

Las comunidades se construyen alrededor de un producto o proyecto cultural. Hay comunidades que han sido promovidas por empresas. El interés de éstas por aquéllas surge al constatar su valor comercial. Les permite “obtener datos sobre los clientes y utilizarlos apropiadamente para obtener valor comercial y para utilizar la información que se consigue para ofrecer más valor a los mismos clientes. Son un factor de fidelización y facilitan la incorporación de proveedores y consumidores a los procesos de una empresa para hacerlos participar en la concepción, producción y distribución de sus productos y servicios” (Ferri Aracil, 2008). En ocasiones las comunidades virtuales, especialmente las de fans, pueden ejercer la función de *lobby*, como hemos descrito en el apartado de *marketing* colaborativo, pero, a pesar de la presión que ejercen, siguen siendo útiles a las empresas.

Las comunidades virtuales son comunidades de valor porque comparten, básicamente, valores. Dolors Reig considera que hay tres tipos de comunidades de valor: las de aprendizaje, las de práctica y las de interés. Las comunidades de interés comparten información y experiencias y pueden evolucionar a comunidades de práctica o de aprendizaje. Sandra Sanz plantea que las comunidades de valor son distintas de las redes sociales. Considera que aquéllas son grupos reducidos que comparten intereses comunes y tienen un elevado factor de cohesión y un fuerte compromiso mutuo (Sanz, 2013). Las redes sociales, en cambio, son mucho más

amplias, con intereses más variados, de manera que en una red social puede haber varias comunidades.

Cuando los intereses compartidos de una comunidad virtual son de naturaleza cultural, podemos denominarlas comunidades culturales. Estas comunidades pueden constituirse en asociaciones con personalidad jurídica propia o permanecer como grupos de particulares y desarrollar prácticas culturales autogestionadas en un marco de cultura común.

LA CONSTRUCCIÓN DE UNA COMUNIDAD CULTURAL

A partir de las consideraciones anteriores, proponemos a los responsables de proyectos y equipamientos culturales que impulsen un proceso de transformación de los públicos culturales habituales en comunidades culturales soberanas que comparten recursos y autogestionan sus prácticas en un marco de economía colaborativa.

Se trata de proponer a sus públicos más asiduos y con mayor disposición a tomar compromisos que abandonen la comodidad del rol de consumidores o receptores de propuestas de valor para empezar a asumir responsabilidades en la planificación y desarrollo de proyectos culturales de acuerdo con el paradigma de la democracia cultural, convencidos de que de esta manera resolverán mejor sus necesidades comunes.

La construcción de una comunidad cultural es un proceso complejo. Requiere, por parte de los públicos, la disposición a abandonar la comodidad del rol pasivo, a aprender a ser comunidad, a tomar compromisos y a participar activamente en el desarrollo de prácticas culturales. Requiere, también, por parte de los responsables y gestores del proyecto cultural, la disposición a compartir el poder con los públicos.

De acuerdo con las consideraciones formuladas en el apartado anterior, los elementos constituyentes de una comunidad cultural son:

- a. Tres requisitos previos:
 - Voluntad en el equipo gestor de compartir con los públicos la toma de decisiones y la gestión de las propuestas.
 - Existencia, en los públicos asiduos, de valores e intereses compartidos y el convencimiento de que, en común, se pueden satisfacer mejor.
 - Existencia de un grupo promotor de públicos dispuesto a motorizar el desarrollo de una comunidad de interés cultural.
- b. La formalización de un compromiso entre el equipo gestor y el núcleo promotor para constituir



Teatro Regional del Maule, Talca

una comunidad basada en el proyecto que ha formado la comunidad de públicos.

- c. La suscripción de una declaración fundacional²¹ que defina los objetivos, la gobernanza y el procedimiento y requisitos para la incorporación de nuevos miembros.
- d. El desarrollo de un proceso basado en:
 - El diálogo permanente entre sus miembros²².
 - La transparencia en la toma de decisiones y en la gestión de lo común.

²¹ Si se quiere constituir una asociación con personalidad jurídica propia, además de la declaración fundacional, hay que elaborar unos estatutos. La formalización como asociación no es necesaria si no se quiere desarrollar actividad económica y, en caso de que se quiera desarrollar, se puede hacer más adelante.

²² La comunidad debe tener una magnitud que permita el diálogo entre todos sus miembros.

- La aceptación del consenso como dispositivo óptimo en la toma de decisiones y el compromiso a buscarlo.
- La participación de todos los miembros en la planificación y autogestión de prácticas culturales, que puede concretarse en la aportación de valores de distinto tipo (tiempo, recursos, opinión, entre otros).
- La confianza mutua de sus miembros como factor determinante de la cohesión de la comunidad.

Además, a medida que una comunidad cultural actúa y se desarrolla, empieza a crear vínculos de cooperación con otras comunidades para satisfacer mejor sus intereses. La creación de vínculos entre comunidades lleva a la vertebración social que, en animación sociocultural, se denomina creación y desarrollo de tejido asociativo.

El proceso de creación de comunidades culturales no disminuye la necesidad de provisión de servicios culturales públicos. Una parte muy significativa de públicos no tendrá interés en implicarse en procesos comunitarios y debe poder acceder a bienes y servicios culturales de acceso universal. Como hemos argumentado en el apartado anterior, los distintos niveles de prácticas culturales –públicas, comunitarias y de mercado– se superponen y complementan.

ALGUNOS CASOS DE REFERENCIA

Esta ponencia define un marco teórico para el desarrollo de comunidades de interés cultural a partir de los públicos habituales de un proyecto cultural. No tiene la pretensión de inventariar ni analizar casos que corroboren los argumentos aportados. Sin embargo, citamos algunas buenas prácticas en Cataluña, de los que soy testigo directo, que ilustran la viabilidad de promover estos procesos.

En primer lugar, quiero citar el caso del Teatre Kursaal de Manresa, un equipamiento escénico de un municipio mediano de Cataluña (76.250 hab./2018) que fue inaugurado hace algo más de 10 años por el empeño de un grupo de ciudadanos que se constituyeron en asociación cultural con el nombre de El Galliner. El grupo promotor consiguió que el Ayuntamiento destinase el edificio a la actividad teatral, buscaron financiación y coordinaron el diseño y ejecución de la reforma arquitectónica hasta su inauguración el año 2008 y, desde entonces, elaboran la programación y gestionan la comunicación con notable éxito. El Ayuntamiento es el titular del proyecto, gestiona el mantenimiento de la infraestructura y cubre el déficit de explotación estructural establecido, porque el riesgo de explotación va a cargo de la asociación.

En un pequeño municipio de Cataluña, Sant Esteve de Palautordera (2.749 hab./2018), se llevó a cabo, con notable participación ciudadana, un plan estratégico de cultura. En el debate sobre necesidades y retos culturales para los próximos años, diversos

participantes consideraron que era necesario poner en marcha un espacio de creación y producción que permitiera a los creadores del municipio compartir sus creaciones y ofrecerlas a los ciudadanos. Una parte de ellos se constituyó en grupo promotor con el nombre de Taula de Cultura, se constituyó en asociación cultural y elaboró un proyecto que obtuvo el apoyo del gobierno local y se formalizó en un convenio de colaboración entre las partes, por el cual el ayuntamiento se compromete a habilitar el edificio, ceder el uso a la asociación y hacer el mantenimiento. Ésta se ha constituido como una plataforma abierta a todos los creadores y ciudadanos interesados y tiene un modelo de gobernanza participativa. En estos momentos el equipamiento está a punto de iniciar su actividad.

En el ámbito audiovisual hay que citar la sala Zumzeig Cine Cooperativa de Barcelona (1.620.343 hab./2018). Según Carlos Sancho, la programación de la sala se caracteriza “por valores como el riesgo y el compromiso con el cine, realizando un continuo esfuerzo por ofrecer películas situadas a los márgenes de la Industria, muchas de ellas no estrenadas en otros cines” (Sancho, 2019). Se caracteriza también por “su estructura cooperativista, que manifiesta la creencia en un modelo participativo, horizontal y democrático, demostrando que existen otras maneras posibles de gestionar la cultura en general y la exhibición cinematográfica en concreto, a la vez que aumenta la interacción con su público, el cual es partícipe del proyecto y fomenta la cooperación debido a su fuerte

filosofía y creencia en el cine como dinamizador social y cultural, para pensar y repensar la imagen en una sociedad enfrentada a miles de impactos visuales diarios”.

En el ámbito de las artes visuales podemos citar el proyecto La Volta en la ciudad de Girona (100.266 hab./2018). Es un proyecto cultural ubicado en el barrio periférico de Sant Narcís que ofrece espacios para acoger proyectos vinculados al arte, la artesanía y el diseño a través de convocatorias abiertas dirigidas a personas que tienen interés en desarrollar un proyecto de autoocupación en el marco de las llamadas industrias creativas. Es un proyecto autogestionado por una asociación cultural, con apoyo financiero e infraestructural del Ayuntamiento, formada por los creadores implicados que se constituyó con un doble objetivo: por un lado, apoyar la profesionalización de artistas y artesanos, fomentar el intercambio entre ellos, y facilitar la distribución y exhibición de su obra; y, por otro, dinamizar comercial y culturalmente el barrio de Sant Narcís en colaboración con el resto de las entidades y equipamientos.

También hay que citar el estudio que realizó en 2016 la Asociación de Espectadores y Amigos de las Artes Escénicas de Cataluña, en colaboración

El proceso de creación de comunidades culturales no disminuye la necesidad de provisión de servicios culturales públicos. Una parte muy significativa de públicos no tendrá interés en implicarse en procesos comunitarios y debe poder acceder a bienes y servicios culturales de acceso universal. Como hemos argumentado en el apartado anterior, los distintos niveles de prácticas culturales –públicas, comunitarias y de mercado– se superponen y complementan.

con la Universidad de Barcelona, sobre Plataformas Asociativas de Espectadores (PAE)²³. Los objetivos del estudio eran:

- Conocer qué iniciativas llevaban a cabo los equipos de gestión de los espacios escénicos y festivales de artes escénicas de Cataluña para promover la participación de los espectadores en el desarrollo de su propuesta de valor.
- En qué espacios y festivales habían surgido plataformas asociativas y colectivos organizados de espectadores para colaborar en el desarrollo de su proyecto escénico.
- Conocer los modelos de relación que se aplican y los beneficios que comportan para las dos partes.

Se envió un primer cuestionario a un universo de 492 espacios escénicos y festivales y se recibieron 124 respuestas válidas. En el 29% de los espacios y festivales que respondieron existe una PAE y facilitaron sus datos de contacto. Se envió un segundo cuestionario a las 32 PAE identificadas y se recibieron 15 respuestas. Entre otras cosas, se pudo saber que las PAE colaboran con el espacio escénico en prácticas de creación y producción, en la planificación y gestión de la programación y de actividades complementarias, en la difusión y prescripción de su propuesta de valor y en la incorporación de nuevos

²³ (2016) Estudio sobre la participación de los espectadores en los espacios y festivales de artes escénicas de Cataluña, elaborado de manera conjunta por la Asociación de Espectadores y Amigos de las Artes Escénicas de Cataluña y el Programa de Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona con la colaboración de la ODA de la Diputación de Barcelona y el programa Be SpectActive! de Europa Creativa.



Museo de Historia Natural de Valparaíso

públicos. Las PAE manifiestan que los principales beneficios obtenidos son el uso satisfactorio del tiempo libre, la satisfacción por colaborar en un proyecto de interés público, el conocimiento de otros espectadores con intereses comunes, y el conocimiento del patrimonio escénico local y universal, así como de los procesos de creación, producción y exhibición escénica.

LA NECESARIA REFORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS CULTURALES

La superposición de niveles de prácticas culturales obliga a diseñar políticas públicas que operen en todos los niveles. Si buscamos un encaje entre los paradigmas de democratización y de democracia cultural, los poderes públicos deben entender que su intervención no debe limitarse a ser proveedores de contenidos culturales o apoyar los que crean y producen agentes privados porque las políticas culturales centradas en el desarrollo de industrias

Si buscamos un encaje entre los paradigmas de democratización y de democracia cultural, los poderes públicos deben entender que su intervención no debe limitarse a ser proveedores de contenidos culturales o apoyar los que crean y producen agentes privados.

culturales, aunque necesarias, son muy sesgadas e insuficientes.

Consideramos, pues, que deben integrar varias líneas de intervención:

- Fomentar y garantizar el acceso de los ciudadanos al consumo de contenidos culturales de calidad como nutrientes imprescindibles para su desarrollo personal.
- Proveer, de forma directa o indirecta, contenidos de acceso universal.
- Fomentar y regular la creación, producción y provisión de contenidos por parte de terceros (industrias culturales), ofreciendo infraestructuras, financiación, visibilidad social, etc. y promoviendo el desarrollo de agentes.
- Fomentar y facilitar la participación de los ciudadanos en prácticas de creación y producción para que puedan expresar y compartir con los demás sus reflexiones, emociones y puntos de vista.
- Fomentar la formación básica y continuada de los ciudadanos en artes y humanidades para que sean capaces de sacar el máximo provecho de sus experiencias culturales como consumidores y creadores.

- Fomentar y apoyar el desarrollo de comunidades culturales que promueven y autogestionan prácticas culturales compartidas en un marco de cultura común.

Esta última línea de intervención requiere el acompañamiento de los públicos dispuestos a constituir comunidades de valor cultural y apoyarles en su proceso de desarrollo a través de la cesión de uso de infraestructuras, la aportación de recursos financieros y el fomento de su visibilidad social.

En esta política de acompañamiento a procesos comunitarios hay que reflexionar sobre los límites de la intervención de los poderes públicos para evitar efectos secundarios no deseados. En las funciones de apoyo a procesos de desarrollo de comunidades culturales deben evitar que se produzca una pérdida progresiva de capacidad operativa y de independencia.

- Una financiación estructural permanente, por ejemplo, puede llevar a la dependencia financiera por acomodación.
- Las subvenciones y cesiones ocasionales de infraestructuras para el desarrollo de actividades pueden comportar que las asociaciones y comunidades culturales tengan que adaptar su actividad a los criterios de las instituciones públicas y que, progresivamente, vayan acomodando sus proyectos a los criterios de los gobernantes.

La intervención pública puede desnaturalizar, incluso sin quererlo, un proyecto asociativo o comunitario.

Las dos partes deben fijar, consciente y libremente, los términos de la relación y velar por su desarrollo óptimo para evitar la institucionalización de las comunidades culturales.

Los responsables de políticas culturales también deben fomentar la vertebración cultural de la sociedad promoviendo el surgimiento de plataformas de coordinación e intercambio entre agentes y comunidades.

Seguramente en este proceso se encontrarán resistencias de ciudadanos –que no quieren abandonar la comodidad de ser sólo receptores de contenidos– y de agentes –que no quieren compartir el poder porque les satisface ejercerlo o piensan que los públicos no son capaces de aportar valor.

Los públicos habituales de los equipamientos y proyectos culturales que estén dispuestos a implicarse en su planificación y gestión pueden ser el embrión de una comunidad de interés cultural si los equipos de gestión apuestan por este modelo.

Referencia. *Desarrollo de Públicos y comunidades culturales* fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2019, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Esta conferencia fue posible gracias a la colaboración del Centro Cultural de España - AECID, sede Santiago de Chile.



JAUME COLOMER (ESPAÑA)

Consultor especializado en gestión de sistemas culturales. Fundador y director de la consultoría BISSAP donde ha realizado o dirigido más de un centenar de estudios, planes y proyectos. Entre 1994 y 2018 fue profesor asociado de la Universidad de Barcelona, dando clases en el Grado de Educación Social y en el Máster oficial en Gestión Cultural. En la actualidad imparte docencia en másters y postgrados de la UB y colabora con otras universidades (UdG, USC, UPF, UIB, UPV, UCA, ICCMU). Es Secretario Técnico del Cercle de Cultura y asesor del programa CaixaEscena de la Fundación Bancaria La Caixa. Fue comisario de Mercartes y de Escenium 2010 y coordinó la redacción del Plan General del Teatro (2007) y del Plan General de la Danza (2010). Fue gerente de la empresa Tres per 3 S.A. (1999–2003), director de Servicios de Educación, Cultura y Cooperación del Ayuntamiento de Sabadell (1996–1999) y responsable de departamentos del Ayuntamiento de Barcelona (1980–1996). Entre sus títulos publicados se cuentan: *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles* (2006), *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos* (2009) y *Formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica* (2013). Entre 2008 y 2019 fue colaborador mensual de la revista ARTEZ.

Alessandra Gariboldi (Italia)

DESDE EL DESARROLLO DE PÚBLICOS HACIA UNA NUEVA RELEVANCIA

En las últimas décadas, el Desarrollo de Públicos ha tomado relevancia en las organizaciones culturales como una forma de incrementar el acceso y la participación cultural de las personas. No obstante, su alcance y definición ha variado a lo largo del tiempo, según contextos locales y aproximaciones metodológicas. A través de un recorrido por el origen y evolución del marco conceptual del Desarrollo de Públicos –o audiencias– en Europa, se puede llegar a una visión actual centrada en los procesos y la profundización de las relaciones con los públicos, escenario que vislumbra nuevos desafíos y oportunidades a partir de la pandemia.

Durante las últimas décadas, el Desarrollo de Públicos en Europa ha experimentado sus propias etapas evolutivas. Sin duda que la pandemia de COVID-19 aceleró transformaciones, pero también provocó reacciones que, actualmente, invitan a replantear qué significa hoy en términos de la relación con los públicos el futuro de las organizaciones e instituciones culturales.

Al estar situados desde una experiencia europea, personalmente siempre me ocupé de estudiar la participación cultural en los últimos 20 años entendiendo cómo las organizaciones diseñan políticas para sostener el Desarrollo de Públicos. Enseguida nos enteramos de que la problemática en el sector radica en la multiplicidad de experiencias de calidad, pero que normalmente se realizaban en el marco de proyectos finitos, lo que conlleva un problema de temporalidad. Es decir, los proyectos comienzan y acaban en un periodo de tiempo y, además, cuando se agota el presupuesto, la relación de un proyecto con el público se termina.

La mayoría de los problemas en el rubro de la gestión cultural se podrían plantear en términos de competencias. El primer proyecto ADESTE intentó construir un marco de competencias para las personas dentro de las organizaciones culturales que tenían la responsabilidad de desarrollar las relaciones con el público. En dicha ocasión, el aprendizaje fue que no basta una sola persona para llevar a cabo esta tarea, aun cuando ella tuviera herramientas de planificación de

calidad para gestionar las actividades con públicos dentro de un marco estratégico.

Luego, desde una perspectiva artística, a través de Be SpectACTive, se decidió co-crear con el público e involucrarlo en los procesos de creación artística. Con el estudio *Engage Audiences* de 2016, el objetivo fue enfocar la manera en que las organizaciones que introducen una perspectiva de público en su propia estrategia pueden armar un marco en el que todos se puedan encontrar.

En el estudio CONNECT hubo un poco más de experimentación a través de estrategias de *design thinking* y *prototype art* para diseñar proyectos. Con el último proyecto en Europa llamado ADESTE+ la intención es trabajar con toda la organización de manera transversal para primero incentivar el desarrollo de relaciones internas. Esto se refiere a bajar las barreras entre la producción, *marketing*, comunicación, educación, programación, y también romper con las barreras hacia el exterior para estar permanentemente diseñando proyectos, iniciativas y actividades con las personas.

DESARROLLO DE PÚBLICOS: INICIOS Y CRECIMIENTO

La idea de Desarrollo de Públicos nació alrededor de los años noventa. La producción cultural, sus rituales y estrategias estaban más o menos codificadas. Con el *marketing* cultural como nueva técnica de gestión se empezó a buscar un mejor enfoque en la promoción

del sector cultural. Por mucho tiempo se ha pensado que esa fue la solución para organizaciones más relevantes, sostenibles y capaces de alcanzar sus objetivos. Esta perspectiva funcionó correctamente en su minuto y muchas organizaciones continúan con esa práctica. Pero luego, a principios del siglo XXI (sobre todo en la primera década) ocurrió que la incorporación progresiva de los consumidores en la creación de valor no estaba sucediendo solo en la cultura, sino que también en la esfera digital. Internet y las redes sociales habían empujado a ciertas personas a modificar sus comportamientos y abandonar la actitud pasiva, fenómeno que influyó en el concepto y en la idea misma de Desarrollo de Públicos como está entendida hoy.

Para ilustrar este proceso se pueden rescatar experiencias artísticas como la que realizó María Lai, una artista italiana originaria de Cerdeña. En 1981, ella realizó una operación artística que llamaba, literalmente, a ligarse a la montaña. Es un trabajo que hoy se conoce como la primera obra de arte relacional.

La experiencia se realizó en Ulassai, un pueblo muy pobre en el campo de Cerdeña. Era un área con muchas carencias y problemas de todo tipo. Uno de ellos era de orden natural, porque cerca del pueblo había una montaña que periódicamente se deslizaba y destruía edificios. También había una realidad social muy tensa entre las personas del pueblo, familias que no se hablaban desde hace años o que peleaban entre ellas por toda clase de disyuntivas. María Lai convenció a la población de elaborar en conjunto

cintas a partir de un lienzo. Así que personas mayores, niños, agricultores y pastores, entre otras personas del pueblo, estuvieron trabajando en ello. El primer día armaron las cintas y luego ataron las casas unas con otras para marcar la relación que existía entre ellos. Y si las familias tenían una relación complicada, entonces la cinta pasaba en medio de las dos casas para marcar la distancia y separación. Si dos familias tenían una buena relación, entonces en la cinta se ataba un pan para marcarla. Y luego, al tercer día, en la noche, unos acróbatas liaron la cinta al monte. Esta fue una operación que duró un año y medio y su efecto fue tan potente que hoy es considerada como la piedra angular de los artistas relacionales.

Hacia principios de 2000, los artistas empezaron a direccionar su trabajo y poética hacia la participación activa de las personas en la realización de las obras y la creación misma, de la misma manera que lo hizo María Lai en la década de ochenta. Luego, en Europa, la crisis económica de 2008 cambió la relación de las instituciones que recibían sustento público y hubo una merma económica que hasta hoy no ha sido posible recuperar del todo. Esto empujó a muchas organizaciones a ponerse en el lugar de cómo luchar para recibir dinero y sobrevivir. Su relevancia empezó a visibilizarse con un público que las consideraba como entidades importantes. También hay razones de orden democrático porque el derecho cultural tenía que ser de todos, pero con las políticas precedentes no se había logrado llegar a la mayoría de la población, un problema



Centro GAM , Santiago · Foto Jorge Sanchez

que se mantiene hasta el día de hoy. Por ejemplo, hay sectores de Italia y áreas de Europa del sur y del este que se encuentran muy alejadas de la oferta y práctica cultural como es normalmente entendida por la gestión cultural. Si la cultura está financiada con dinero público, pero luego los que disfrutan y gozan de esos bienes y experiencias solo son los más ricos y privilegiados, eso pone un problema democrático de derechos y equidad.

La práctica cultural, así como la conocemos, fue disminuyendo con los años y se deslizó hacia otras formas de participación cultural. Todas las formas en las que se ha producido cultura en los años iban en descenso en términos de consumos y prácticas. Eso nos llevó a pensar que nos habíamos equivocado por alguna razón y teníamos que encontrar cuál.

APROXIMACIONES TEÓRICAS AL DESARROLLO DE PÚBLICOS

Diferentes tendencias han determinado la aparición del público como un tema y una preocupación para las organizaciones culturales que antes no estaba contemplada. Para algunas no lo era incluso antes de la pandemia porque los abonos estaban saturados, las salas llenas y, por lo tanto, no existía el problema de llegar a más personas. En la academia e investigaciones sobre gestión cultural, lo que se puede ver es cómo ha cambiado en los últimos 20 años la idea de participación cultural. En políticas culturales, por ejemplo, en la década de los cincuenta se hablaba de democratización de la cultura. Esta se refiere a un proceso que define desde el principio qué es cultura y luego trata de traer aquella cultura hacia abajo en un proceso *top-down*. Esa perspectiva estaba enfocada en políticas de precios (por ejemplo, descuentos o funciones gratuitas) que quedaron obsoletas porque no es solo la barrera económica la que retiene la participación de las personas en las actividades culturales.

Luego se comenzó a hablar de desarrollo socioeconómico y que la participación era un problema desde el punto de vista de las políticas culturales porque era una pérdida económica y social. Aquí aparece la conexión con las industrias culturales creativas. Después se introdujo la inclusión cultural, que de alguna manera refleja la idea de que hay alguien que tiene el poder de definir qué es cultura, qué es bueno o qué es calidad, y que luego se enfrenta

a todos quienes no lo saben y, por lo tanto, hace el ejercicio de incluirlos.

La democracia cultural es una evolución que se ajusta mucho más con los tiempos actuales ya que considera que la producción cultural tiene la responsabilidad de empoderar a las personas para que se representen a sí mismas. En ese sentido, participación no es solo acceso a la reproducción, sino también acceso a los medios de producción cultural.

Las ideas de derechos y democracia culturales ya se habían experimentado en algunos momentos de la historia. Existían prácticas artísticas más democráticas y participativas situadas al margen de las políticas culturales. Lo mismo pasó en la literatura sobre gestión porque se empezó a hablar de participación en términos de *marketing*, o sea, ventas y promoción. Luego aparecieron proyectos que buscaban un cambio organizativo para enfrentar mejor el reto de la participación cultural, sumado al liderazgo distribuido y a la gestión en conjunto con las audiencias. Después de la perspectiva que recogía el *engagement* con los públicos, se instaló la participación activa o co-creación, en la que el artista o la institución dejan una parte de su poder y autoridad para definir la calidad del éxito para enfocarse más en el proceso que en el éxito del producto cultural en sí mismo.

La formalización del concepto de Desarrollo de Públicos significó tener una percepción en común para representar las aspiraciones del sector cultural y de académicos y operadores. El programa Europa

Creativa (2014 – 2020) marcó en Europa el inicio de una política cultural más amplia para el Desarrollo de Públicos. Es la definición de un proceso interactivo, estratégico y dinámico –aquí la palabra clave es “proceso”– para hacer las artes más accesibles. Involucrar a las personas y comunidades otorgaba diferentes niveles y matices para gozar, disfrutar y poner en valor la experiencia cultural. Se convirtió en un proceso que se podía realizar de muchas formas sin límites en la capacidad de innovación de las organizaciones culturales mismas. Esto fue muy importante porque Europa Creativa es el marco de la programación europea y porque las políticas culturales en Europa son responsabilidad de las naciones. Como se basan en cooperación internacional, normalmente el programa se diseña de manera innovadora y a menudo abre a nuevas perspectivas, sobre todo para los países que tienen una política cultural frágil o muy tradicional. Como enfoque es muy importante porque representa una guía o dirección para que otros Estados regionales o nacionales lo adopten a su manera.

El Desarrollo de Públicos comprende tres dimensiones:

1. Ampliar los públicos.
2. Profundizar la relación con los públicos.
3. Diversificar los públicos para atraer personas con diferentes perfiles sociodemográficos o sin contacto previo con las artes y las culturas.

Conforme la pandemia fue avanzando, surgió una actitud en defensa de la participación cultural y la presencia de las personas dentro de las políticas de las instituciones culturales. Se tomó conciencia de que sin un público que participara en la creación de valor, no había sentido, ni siquiera como grandes instituciones.

Entonces, el Desarrollo de Públicos es el proceso en el que una organización cultural actúa para modificar la relación con sus públicos actuales y potenciales. No es una relación unidireccional porque desarrollar públicos en realidad quiere decir desarrollar organizaciones e instituciones. Esto implica que la participación cultural no es un desafío exclusivamente técnico, sino que el verdadero desafío es de índole cultural porque, según lo que ha evidenciado ADESTE+, el trabajo que se realiza tomando exclusivamente desde la perspectiva de comunicación, *marketing*, educación y programación por sí solas no funciona. Lo que sí funciona es el trabajo en conjunto de manera coordinada para también desarrollar un vocabulario común al interior de la organización.

Desde el punto de vista político, si las instituciones tienen la responsabilidad de aprender a trabajar más en conjunto, escuchar más o tomar riesgos, también deben aprender que están frente a un cambio de actitud, un comportamiento cuyas raíces son enormes y muy profundas y no son solo culturales. Si se quiere dar una respuesta cultural a problemas que no son culturales, sino que mucho más amplios, la estrategia debe ser armónica. Las políticas tienen la responsabilidad de soportar ese proceso.

LA PARTICIPACIÓN CULTURAL A PARTIR DE LA PANDEMIA

La crisis desatada por la pandemia golpeó a todos los sectores, pero en particular a aquellos que se

encontraban en una situación más frágil. Exacerbó las desigualdades y la precariedad del sector porque este no está conformado solo por instituciones y grandes organizaciones públicas o privadas, sino que también por miles de operadores, compañías teatrales profesionales, coreógrafos, pequeños grupos de artes visuales, fotógrafos y todos los agentes que forman parte de este ecosistema. Las entidades más frágiles de este rubro desaparecen del mapa cuando se piensa en alguna forma de soporte económico. Más importante aún, ellos innovaron en mayor medida al estar al margen. Con la crisis se arriesga perder un capital cultural inconmensurable. Tan sólo en la región del Piamonte –en la que gestionamos el Observatorio Cultural Regional– la pérdida no fue solo económica, sino que también en el número de compañías teatrales, las que disminuyeron a un 50% (Observatorio Cultural del Piamonte, 2019). Aún no se tiene una idea clara de lo que significa esta pérdida. En toda Europa se multiplican los estudios para intentar estimar la magnitud de las mermas. Los agentes más frágiles son los que más necesitan de atención, sin embargo, al ser los más innovadores, son los más interesantes de ir a ver cómo reaccionaron y cómo construyeron alternativas para sobrevivir a ese periodo.

Conforme la pandemia fue avanzando, surgió una actitud en defensa de la participación cultural y la presencia de las personas dentro de las políticas de las instituciones culturales. Se tomó conciencia de que sin un público que participara en la creación

de valor, no había sentido, ni siquiera como grandes instituciones. Las reacciones fueron en cierta medida eficaces, pero las mejores llegaron de la mano de organizaciones que ya estaban equipadas para ello porque habían invertido mucho dinero en desarrollar plataformas de contenidos digitales en alta calidad concebidos como multiplataforma y multicanal. Por ejemplo, la Filarmónica de Berlín ya tenía una plataforma con abono que pusieron a disposición gratuitamente por un mes para todo el mundo que luego se convirtió en una operación de *marketing* para atraer suscriptores.

No obstante, pocas instituciones en el mundo tienen el alcance para llegar a realizar esas mismas estrategias exitosas para competir en un mercado global.

La primera ola de la pandemia, no obstante, trajo consigo elementos muy interesantes porque introduce el concepto de bienestar y cuidado para la comunidad. Esto es algo que Radio GAMEC supo percibir muy bien. La GAMEC es la galería de arte moderno de Bérgamo, el municipio de Italia que más sufrió con la primera ola de la COVID-19. Es una comunidad relativamente pequeña que estuvo fuertemente golpeada por la crisis y las imágenes de horror. En respuesta a este escenario GAMEC invitó a artistas, intelectuales, periodistas y personas de Bérgamo a un programa de radio de 2 horas todos los días para conversar sobre lo que estaba pasando. Radio GAMEC se convirtió en el lugar donde elaborar juntos el sentido de lo ocurrido y para acompañarse en la tragedia.

En la segunda ola, se instaló la idea de que la cultura es algo fundamental. En un estudio de consumos en Italia que dice que, por primera vez, comparado con todos los estudios de consumo en general del país, la cultura estuvo dentro de los bienes “útiles” a los que la gente no quiere renunciar. Eso por primera vez, porque cultura solía estar en la calidad de bienes “accesorios”. Esto quiere decir mucho, ya que la gente reconoció colectivamente el valor, relevancia y necesidad de la cultura como un bien casi tan importante como los alimentos y la educación.

Aquí se desarrollaron dos direcciones. Una primera que consideró el digital como una oportunidad única para el mercado. Se entendió que abrir las salas con un cuarto de la capacidad nunca sería sostenible. Eso pone un problema democrático muy fuerte. ¿A cuánto se venderán las entradas? ¿Quién comprará?

Un concepto que ahora se va posicionando (...) es el de “bienestar cultural”. Entender que para que las personas estén bien no necesitan solo alimento, trabajo, salud o un ambiente sano y sostenible donde vivir. También necesitan cultura. La cultura es una respuesta a las necesidades complejas de las partes más frágiles de la sociedad.

¿Cómo decidir quién es el “afortunado” de ejercer su derecho cultural y asistir a un espectáculo? La idea de lo digital como forma de sostenibilidad, y todas las formas híbridas que empezaron a nacer, son practicables, pero lo son sobre todo para los contenidos de calidad. La mayoría de los que producen cultura en el mundo y, por cierto, en Europa, son pequeñas organizaciones con fondos limitados, pocas competencias y capacidades.

La mayoría de los pequeños productores de cultura desarrollaron estrategias de prácticas digitales orientadas hacia las relaciones sociales para volver a la idea de audiencias y Desarrollo de Públicos. El objetivo siempre es alcanzar a las personas, pero en busca de una sostenibilidad social, no solo económica.

La compañía de teatro participativo Efecto Larsen produce una *performance* colectiva llamada *After* (Doppo). Es una reflexión sobre “qué dejamos cuando morimos”. Ellos se enteraron de que la gestión del luto era un problema enorme; miles de personas no podían celebrar junto a sus familiares ningún ritual a sus difuntos. Entonces, la compañía creó un formato en la plataforma Zoom con la que dibujaban una experiencia en la que las personas podían pasar a la elaboración en conjunto. El hecho es que tú estabas solo en tu casa haciéndolo, pero al mismo tiempo estabas en un mismo ambiente con otros que compartían tus mismas sensaciones, aunque no fueran tus parientes o amigos. Nadie, sino el arte, podría haber sido capaz de crear un marco tan eficaz para ayudar a las personas a superar el dolor conectándose unas con otras.

La compañía Kepler inventó un formato de paseo nocturno por la ciudad y el espectador participaba siguiendo esta performance por Internet, entregándole un valor simbólico a ese tour. En tiempos donde estaba implementado el *toque de queda*, esta experiencia permitió vivir la ciudad y el espacio que estaba restringido.

Lo mismo pasó con una compañía teatral austríaca que es uno de los socios de Be SpectACTive. Ellos crearon un formato completamente congruente con los nativos digitales que mezclaba el gaming (videojuegos) y el teatro inmersivo en el que ponían a las personas en *escape rooms* (cuartos de escape) y les daban estímulos y pistas de una forma dramática.

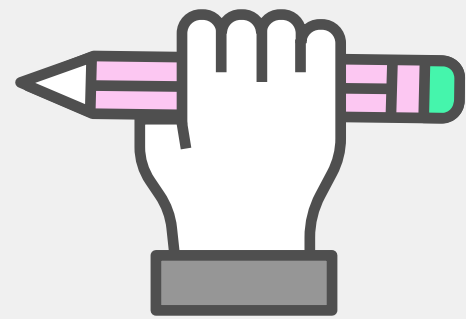
Por supuesto que estaba la emergencia y la sensación de ayudar a los artistas, pero ocurre que muchos intentaron crear formatos digitales accesibles y económicos. En el caso de esa compañía austríaca, fueron muy exitosos desde el punto de vista económico porque la gente se sentía involucrada dado que reconocían un valor en esta experiencia.

Por último, la European Dance Network (Red Europea de Casas de Danza) realizó una actividad cuyo objetivo era apoyar el bienestar psicofísico de las personas. A través de Zoom invitaron una vez cada semana a un coreógrafo importante y famoso para dar una clase a personas con cualquier habilidad física y acompañarlas en una percepción diferente de su cuerpo en el espacio de confinamiento.

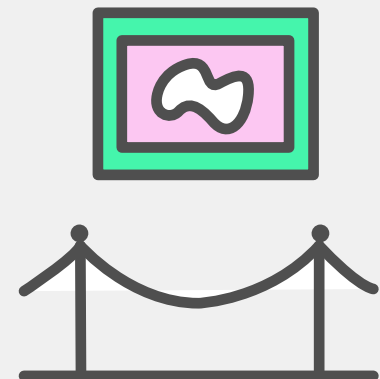
A PARTIR DE LA DÉCADA DE

1950

estaban definidos bajo el concepto de



DEMOCRATIZACIÓN DE LA CULTURA



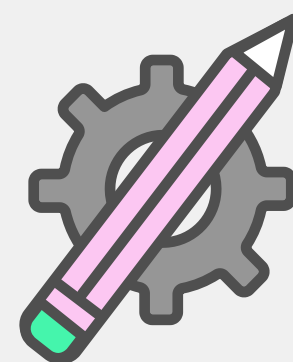
Esta noción buscó definir qué es la cultura y aterrizarla en un proceso de arriba hacia abajo

EN LA DÉCADA DE

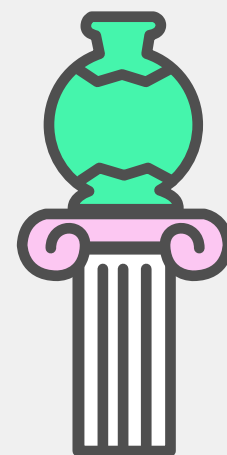
1980

surgieron las primeras metodologías de

PARTICIPACIÓN ACTIVA Y ARTE RELACIONAL



Los artistas comenzaron a interactuar con comunidades y públicos en la creación de obras de arte

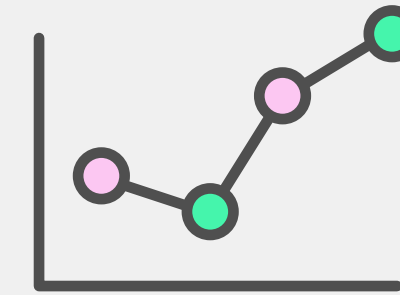


La primera obra de arte relacional fue la experiencia cultural de María Lai en Ulassai, Cerdeña, en 1981

DESDE LA DÉCADA DE

1990

se buscó un enfoque de Desarrollo de Públicos centrado en el



DESARROLLO SOCIOECONÓMICO

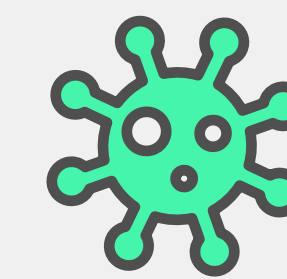
Se introdujeron conceptos propios del *marketing* cultural, mientras el enfoque de democratización cultural era cuestionado desde el modelo de



DEMOCRACIA CULTURAL

que impulsa desarrollos enfocados en la participación activa, la co-creación y el empoderamiento de los públicos.

2020

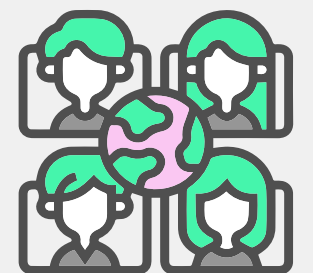


La pandemia del coronavirus obligó a cerrar infraestructuras culturales y suspender actividades, llevando a replantear la relación con los públicos

2021

Impulsar un Desarrollo de Públicos enfocado en fortalecer la

PARTICIPACIÓN DE LOS CIUDADANOS



Esto tiene:

5 IMPLICACIONES

- Tomar riesgos en el nuevo escenario social
- Recurrir a todas las competencias de la organización
- Vincularse con otros sectores como la educación, la salud y otros
- Integrar la sostenibilidad del sector
- Garantizar el espacio para la creación artística

UN NUEVO MARCO DE PARTICIPACIÓN INCLUSIVA

Si volvemos al esquema explicado al inicio, lo que se puede vislumbrar en un mundo pospandemia es que el Desarrollo de Públicos siempre tiene la actitud estratégica en sus acciones para llegar a nuevas relaciones con instituciones o personas. Así, el marco conceptual es lograr el empoderamiento de los ciudadanos. Un concepto que ahora se va posicionando en Europa es el de “bienestar cultural”. Entender que para que las personas estén bien no necesitan solo alimento, trabajo, salud o un ambiente sano y sostenible donde vivir. También necesitan cultura. La cultura es una respuesta a las necesidades complejas de las partes más frágiles de la sociedad.

En este nuevo marco, es preciso asumir una aproximación al Desarrollo de Públicos enfocada en el fortalecimiento de la participación de todos los ciudadanos. La primera consecuencia de esto es que las organizaciones deben tomar riesgos y aceptar que teníamos que cambiar. Estamos en un marco que es el de una sociedad que ya no existe. Los rituales, las modalidades y nuestra misma idea de cultura tienen que cambiar. Y también cómo la producimos y el significado que puede tener para otros incluyendo, por ejemplo, las comunidades minoritarias.

La segunda consecuencia tiene que ver con asumir que enfrentar las desigualdades y el sentimiento de integración, la democracia o libre expresión es un desafío complejo que no podemos abordar solos.

Necesitamos juntar las competencias que tenemos al interior de la organización con las diferentes áreas, ya sean de *marketing*, comunicación, educación o la que sea. Esto es imprescindible si queremos aceptar el desafío de ser sostenibles y contribuir a una sociedad más sostenible también.

En tercer lugar, asumir que este desafío también implica desarrollar relaciones con otros sectores. Si pensamos en el marco del “bienestar cultural”, ¿por qué no pensar en trabajar con hospitales, educadores, el personal del sector social o las empresas? No podemos permitirnos pensar que solo como sector de la cultura podemos resolver algo. Siempre estarán quienes nos necesitan porque la cultura tiene algo que los otros sectores no tienen; se refiere a lo simbólico, trabaja no sólo sobre la base de las necesidades, sino que también sobre los deseos, construye imaginarios, da una idea de lo posible que no se podría llegar a plantear si es que las artes y las culturas no estuvieran allí para contribuir. Es una cooperación en la que tendremos que construir un nuevo vocabulario. Diseñar una idea de sostenibilidad de forma integrada con el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU es fundamental porque ayuda muchísimo a pensar si en términos de política lo que queremos lograr son objetivos determinados y relevantes para todos.

Entonces, ¿cómo llegar ahí juntos? Si pensamos que la desigualdad es un problema, la brecha de género es un problema y el cambio climático es un problema, hay muchísimas áreas en las que la cultura tiene y puede

dar su contribución. Sin ella, esos retos no se pueden lograr. Desde el punto de vista de las políticas públicas se debe construir un marco en el que la sostenibilidad de forma integrada pueda desarrollarse e innovar en experimentaciones con otros sectores. De alguna manera es empujar y sostener las experimentaciones que comparten aproximaciones participativas donde las organizaciones toman riesgos.

Apoyar y garantizar el espacio para la creación es crucial porque sin ella acabamos percibiendo la cultura solo como una herramienta para el desarrollo social. La cultura tiene algo especial; es la única forma de posiblemente enfrentarse a los desafíos con creatividad. Los artistas deben tener su espacio para crear y no tener miedo de desaparecer o estar obligados a producir determinados resultados. Tienen que estar libres, porque la libertad de los artistas es nuestra última esperanza.

Referencia

Desde el Desarrollo de Públicos hacia una nueva relevancia fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2021, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.



ALESSANDRA GARIBOLDI (ITALIA)

Investigadora y docente, especializada en participación cultural y evaluación de programas y políticas culturales. Es presidenta de la Fundación Fitzcarraldo (Turín), donde también es Jefa de Proyectos Transnacionales. Además, es coordinadora de proyectos de ADESTE +, programa europeo orientado a incrementar la participación cultural, y ha apoyado el proceso de creación de algunas Capitales Europeas de la Cultura (ECoC) en sus políticas de públicos. Ha colaborado en varias publicaciones, entre ellas *Los públicos de los museos* (Franco Angeli, 2008), *El museo de la escucha* (Rubbettino, 2012), *SudInnovation* (2015); *Audience Development: poniendo al público en el centro de las organizaciones culturales* (Franco Angeli, 2019).

Macarena Cuenca (España)

CÓMO SITUAR AL PÚBLICO EN EL CENTRO DE TU GESTIÓN

La participación cultural hoy es fundamental para promover las relaciones entre ciudadanía y el sector cultural. Gracias a la evolución del enfoque de Desarrollo de Públicos, se han acumulado aprendizajes que permiten trazar el camino para un modelo más amplio, que involucra necesariamente un cambio organizacional profundo. Situar al público en el centro de la gestión, por tanto, implica repensar procesos, estrategias y cambiar mecanismos de coordinación, entre otros.

En 2013 comenzamos con el proyecto ADESTE para la formación de profesionales del sector cultural y pensar en un perfil para la gestión en el marco del Desarrollo de Públicos. Uno de los planes más importantes es CONNECT, que nos permitió tener un papel protagonista como Universidad de Deusto porque

precisamente es un proyecto que trata de acercar no solamente la formación del sector cultural, sino que también la propia formación desde la academia. Así, con estudios como el *Engage Audiences* (2016) y, más recientemente, el *Estudio sobre Desarrollo de Públicos. Cómo poner a los públicos al centro de las organizaciones culturales* (2021) es posible vislumbrar la trayectoria que hemos ido trabajando en este ámbito de la gestión cultural.

Las ideas que compartiré provienen de la investigación *Estudio sobre Desarrollo de Públicos. Cómo poner a los públicos al centro de las organizaciones culturales* y los aprendizajes que hemos construido junto a organizaciones como la Fundación Fitzcarraldo, The Audience Agency, el Centro para el Arte y la Intercultura de Dinamarca, entre otras instituciones que están trabajando el tema en Europa.

Si bien en español solemos asociar las audiencias a medios de comunicación como televisión, radio o medio digitales y a los públicos con los teatros y museos, de aquí en adelante, utilizaremos como sinónimos Desarrollo de Públicos y Desarrollo de audiencias.

ENFOQUES EN TORNO AL DESARROLLO DE PÚBLICOS: DESDE EL *MARKETING* HASTA LA EXPERIENCIA PARTICIPATIVA

¿Qué enfoques teóricos se usan en los estudios de Desarrollo de Públicos? Existen diferentes énfasis que se aplican dependiendo del país. Por un lado, está el foco influido por el *marketing* cultural, un ámbito que provee de herramientas para, por ejemplo, tomar decisiones basadas en evidencia empírica estadística o incluir variables como la segmentación de públicos. Esta aproximación está bastante desarrollada en países como el Reino Unido. Otro enfoque se fija en un área más social, considerando elementos como formación de públicos, mediación, trabajo con los programas didácticos, entre otros. Lo central está en acercar la cultura a todos aquellos que puedan o quieran disfrutar de ella. Finalmente, también existe una arista que piensa desde la recepción de la experiencia artística y la forma de maximizar su impacto. Ocurre que, a veces, la propia mediación de la experiencia se torna compleja y provoca que sea más difícil llevar este enfoque a la práctica.

Por consiguiente, en los distintos países que han desarrollado estrategias de Desarrollo de Públicos, encontramos diferencias, pero también aspectos comunes. Una coincidencia es que el Desarrollo de Públicos debe ser una estrategia organizacional a largo plazo que mantenga relaciones con los públicos actuales y potenciales. Esto tiene implicaciones a nivel organizacional por el hecho de trascender e

ir más allá de una función específica como pueden ser el *marketing* o la comunicación. Una visión en conjunto puede alinear el uso de recursos y apuntar a un cambio organizacional profundo que consiga, en síntesis, poner a los públicos al centro de la gestión.

El proyecto *Engage Audiences* se realizó a raíz de un informe solicitado por la Comisión Europea. Lo que hicimos fue mapear treinta casos de buenas prácticas en el continente para luego analizarlos. Junto a la Fundación Fitzcarraldo llegamos a la conclusión de que hay ocho áreas de intervención trabajadas por las organizaciones. Por ejemplo, contamos con la innovación en los formatos de programación. Pero aquí también se tiene en cuenta la gestión de públicos. En ese sentido, la programación se puede entender en un plano general, como exposiciones, obras de teatro, conciertos, entre otras actividades culturales. No obstante, también existe una oferta enriquecida que considera las actividades organizadas alrededor de un determinado evento en la programación. Por ejemplo, instancias sociales o educativas. Esta oferta colateral tiene que ver con los servicios que, de alguna u otra manera, también afectan a la experiencia. Para un público frecuente, la experiencia está determinada por el producto principal. Pero para un público más ocasional, primerizo, quizás la oferta enriquecida o colateral juega un papel muy importante.

Detrás del concepto de experiencia podemos resaltar una idea central, que es ir más allá de considerarla como un momento puntual. Una experiencia la

podemos mirar como un proceso a lo largo del tiempo. Es difícil ponerle fechas a este proceso porque puede variar. Lo claro es que tiene un antes, un durante –al momento del intercambio y después–. A esto se le agrega una reflexión por el sentido de todo lo que se está experimentando. De ahí que aparece el análisis de actividades o elementos que pueden facilitar esa experiencia, la que está mediada por una serie de aspectos subjetivos del individuo.

APROXIMACIONES A LAS INSTITUCIONES CON ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS

Como segundo aspecto, podemos encontrar la participación del público y la co-creación con el público. Como organización debemos pensar en este espectro como un continuo. Tenemos un extremo de nula participación versus el aspecto de co-creación, en el que la organización trabaja directamente con el público. En este sentido tenemos que ser sinceros con nosotros mismos y reconocer dónde queremos situarnos y hasta qué punto estamos dispuestos a dejar ir la autoridad que representamos como organización o institución cultural. Independientemente del punto en el que nos encontremos en este continuo, lo cierto es que de alguna u otra manera se está tomando en cuenta la participación en el trabajo de gestión. En otras palabras, es tener abierto un canal de comunicación recíproco con los públicos. Las instituciones tradicionales tienen una comunicación

El Desarrollo de Públicos debe ser una estrategia organizacional a largo plazo que mantenga relaciones con los públicos actuales y potenciales. Esto tiene implicaciones a nivel organizacional por el hecho de trascender e ir más allá de una función específica como pueden ser el *marketing* o la comunicación.

unidireccional, mientras que las instituciones participativas mantienen un lazo de recepción y escucha.

La digitalización es un tema que evidentemente se ha agudizado durante el periodo de pandemia. Algunas organizaciones tomaron en cuenta esta dimensión digital. A través de la digitalización se puede, por ejemplo, fomentar la participación, transmitir parte de la programación por *streaming* o realizar actividades educativas. Mirando hacia adentro, también consideramos que la digitalización permite, en la práctica, facilitar procesos de compra. Es decir, quien hoy no tenga la venta por Internet, lógicamente se va a ir quedando atrás, incluso en el ámbito de la gestión de datos para la toma de decisiones. No obstante, en este ámbito también es cierto que, a veces, las organizaciones pueden bloquearse en sus procesos de Desarrollo de Públicos. ¿Por qué? A veces se piensa que ante la falta de datos lo necesario es encargar un estudio. Suele ocurrir que esos estudios, que conllevan una gran cantidad de esfuerzo y tiempo, quedan relegados, postergados o desactualizados. Y así, se produce una barrera que bloquea a la institución. Los datos son útiles en tanto nos ayudan a

tomar decisiones. Ese es el punto de partida para pensar qué datos necesitamos.

En cuanto a las infraestructuras, podemos destacar que algunas organizaciones optaron por salir de los espacios convencionales. A veces, los mismos lugares se erigen como una barrera para que los públicos se acerquen a, por ejemplo, un teatro u otra infraestructura. Ocurre que el mismo edificio constituye una barrera subjetiva o simbólica (ciertos individuos piensan que no pertenecen ahí). Para citar un caso, en Glasgow se llevó a cabo *A Play, A Pie and a Pint*. En una antigua iglesia se representaron obras de teatro de media hora de duración a la hora de la comida. Mientras las personas comían en sus mesas eran también espectadores de la obra. Otro ejemplo es *Opera Up Close*, óperas en Londres realizadas en formato reducido y en un ambiente más distendido. Este tipo de estrategias sin duda que pueden sacrificar ciertos aspectos artísticos o de calidad en favor de otros para estar más cerca de los públicos. Sin embargo, de alguna manera están tomando en cuenta al público a la hora de gestionar los espacios o infraestructuras.

Las alianzas y colaboraciones, por su parte, son un elemento que permite a las organizaciones pequeñas obtener sinergias con otras más grandes o establecidas. Por ejemplo, Künstlerhaus es una organización de artistas en Viena que agrupa alrededor de 500 artistas, pero con una estructura pequeña, de cinco o seis personas. El plan de Desarrollo de Públicos de Künstlerhaus se enfocó en abordar, cada año, un

Tenemos un extremo de nula participación versus el aspecto de co-creación, en el que la organización trabaja directamente con el público. En este sentido tenemos que ser sinceros con nosotros mismos y reconocer dónde queremos situarnos y hasta qué punto estamos dispuestos a dejar ir la autoridad que representamos como organización o institución cultural (...) Las instituciones tradicionales tienen una comunicación unidireccional, mientras que las instituciones participativas mantienen un lazo de recepción y escucha.

segmento distinto de los públicos. Comenzaron por llegar a grupos cercanos como familias o colegios y luego se fueron ampliando a otros sectores. Fue un trabajo clave para el colectivo al que esta organización se dedica. La clave del éxito de Künstlerhaus fue diversificar las audiencias y trabajar con comunidades locales.

La adopción de un enfoque centrado en el público implica gestionar el cambio organizacional e ir más allá de una división del trabajo o de las responsabilidades de un determinado funcionario o departamento. El cambio de mentalidad trae consigo nuevos mecanismos de coordinación. Un ejemplo es el Auditorio de Tenerife, institución que realizó reuniones semanales para analizar las experiencias de los públicos, crear responsables e implementar una gestión más efectiva del cambio organizacional.

Por último, puedo destacar la creación de capacidad. Con esto me refiero al desarrollo de competencias y capacidades para la formación de profesionales. Hemos visto cómo el escenario ha ido evolucionando. La oferta de formación en el Desarrollo de Públicos comenzó siendo muy limitada, dado lo incipiente del tema. Hoy, vemos instancias más elaboradas, como seminarios internacionales, y contamos, en algunos casos, con la colaboración de universidades.

DECISIONES ESTRATÉGICAS EN EL DESARROLLO DE PÚBLICOS

¿Cómo, entonces, podemos situar al público en el centro de nuestra gestión? Un primer paso es pensar en las decisiones estratégicas que debemos tomar. Plantear dónde están los públicos en nuestro propósito estratégico. En un horizonte de largo plazo, ¿cuáles son esas alternativas de gestión que se abren?

Luego, un segundo paso tiene que ver con las decisiones organizativas. Una vez que hemos puesto sobre la mesa hacia dónde queremos dirigir la gestión, ¿cuáles son los recursos y competencias que necesitamos desarrollar? ¿Cuál es el cambio organizativo al que tenemos que hacer frente? Ese ejercicio nos permitirá dilucidar las decisiones operativas del día a día.

¿Qué pasa con las decisiones estratégicas? Primero, requieren de una revisión y un análisis para determinar cuáles son nuestros públicos y qué es lo que está ocurriendo alrededor de ellos. Desde ese punto nos planteamos los objetivos según la dirección que hemos decidido tomar. Estas decisiones estratégicas no son sencillas debido al continuo en el que se sitúa la gestión operativa.

Uno de los criterios que nos ayuda a seleccionar la estrategia es precisamente el diseño de objetivos. Las alternativas estratégicas en el Desarrollo de Públicos tienen que ver, por un lado, con la oferta de programación principal y las actividades que componen la oferta enriquecida. Por otro lado, tomamos en cuenta

Antes de realizar cualquier acción o plantear una estrategia, nos preguntamos qué se entiende por Desarrollo de Públicos. ¿Qué es para nosotros? ¿Dónde están los públicos? ¿Qué reflejo tiene en nuestra misión, visión y estrategia? ¿Cuáles son los públicos que estamos desarrollando? Y luego, con una visión más a largo plazo, ¿qué queremos hacer? ¿Cómo lo vemos a futuro?

al público al que nos dirigimos. ¿Queremos dirigirnos a nuestro público de siempre? ¿Queremos diversificar el público? ¿Queremos acercar más público de acuerdo al perfil que ya hemos definido?

Una vez tomada la decisión, nos trasladamos al plano organizativo. ¿Cuáles son las necesidades formativas de la organización? ¿Cuáles son los recursos que necesitamos? ¿Cuáles son las competencias? Finalmente, ¿cómo llevaremos a cabo el cambio organizacional?

Las decisiones operativas, por lo tanto, son las que nos llevan a la acción. Son las decisiones que hemos intentado ordenar de una manera que consideramos lógica y a cuya conclusión hemos llegado a partir de algunos datos recogidos a partir de nuestros estudios.

Cuando comenzamos el proyecto CONNECT buscamos diseñar una encuesta a profesionales para descubrir, por un lado, las necesidades formativas existentes. Por otro lado, el objetivo era captar las prácticas organizativas del Desarrollo de Públicos. A estos profesionales les ofrecimos una batería de

16 estrategias de Desarrollo de Públicos o diferentes actividades que ellos llevaban a la práctica.

Luego de un análisis factorial de los datos, agrupamos esas 16 actividades en cinco categorías. La primera sería lo que denominamos innovación de impacto artístico. Aquí se encuentran actividades como la involucración del público en procesos de programación, la innovación en formatos de programación, interacción entre artistas y públicos, desarrollo de proyectos y exposiciones en comunidades locales. El segundo grupo tiene que ver con temas de precio y acceso. Este considera elementos económicos como facilitación del proceso de compra, oferta de abonos o descuentos en función de los segmentos, entre otros. Asimismo, se incluyen factores de logística como mejora de la accesibilidad física al edificio o al evento. Un tercer grupo contiene la oferta enriquecida y colateral para mejorar la experiencia de los públicos. Por ejemplo, mejoras en las instalaciones o diversificar el uso de estas, considerando organizaciones con las que se mantienen alianzas o colaboraciones, o incluso abrirlas a la comunidad. También encontramos la generación de materiales para mejorar la experiencia artística como, por ejemplo, incluir otros idiomas en los programas o crear materiales de lectura fácil. En el fondo son todos ejercicios para fomentar un mejoramiento de la experiencia de los públicos. Un cuarto grupo sería la vocación educativa, fundamentalmente, los programas educativos para escuelas. El quinto y último grupo considera la

comunicación. El uso de herramientas comunicacionales digitales o tradicionales.

A partir del análisis de los datos que recogimos en este estudio se definió una hoja de ruta que permite orientarnos en el trabajo de situar al público en el centro de la gestión. Esta guía se esquematiza en cuatro fases que descubrimos.

FASE 1: HERRAMIENTAS EDUCATIVAS Y DE COMUNICACIÓN

En esta fase logramos partir de algo que es relativamente conocido para las organizaciones, que es la implementación de herramientas educativas y de comunicación. Aquí un aspecto que diferencia a algunas organizaciones de otras es el enfoque hacia qué actividades educativas apuntaban. Aquellas que apuntaban hacia organizaciones no solo escolares, sino que también de otra índole mantenían un enfoque más a largo plazo. De alguna manera, se encontraban en un estadio más avanzado de Desarrollo de Públicos. En cuanto a las herramientas de comunicación, el uso de estas se encuentra bastante extendido, ya sean digitales o tradicionales.

Tomando en cuenta esta fase, creemos que es un buen punto de partida, ya que nos situamos en un área conocida para la mayoría de las organizaciones. Desde aquí podemos avanzar con un enfoque más segmentado para plantear objetivos de Desarrollo de Públicos.

FASE 2: HERRAMIENTAS RELACIONADAS CON EL PRECIO Y ACCESO

Las organizaciones que llevan a cabo estrategias a largo plazo tienen un mayor reconocimiento de implementación de estas herramientas que, como veíamos anteriormente, consideran la facilitación en los procesos de compra o incluyen abonos y descuentos, o mejoras en la accesibilidad a las instalaciones. En cuanto mayor es el grado de avance en el Desarrollo de Públicos existe una mayor implantación de estos atributos.

FASE 3: HERRAMIENTAS RELACIONADAS CON LA OFERTA ENRIQUECIDA Y COLATERAL

En esta fase descubrimos que para quienes el Desarrollo de Públicos es algo completamente nuevo resulta más difícil aplicar estas herramientas o mantener actividades relacionadas con la oferta enriquecida en su radio de acción. Aquí comenzamos a encontrar indicadores que requieren una mayor coordinación entre departamentos, mayor colaboración entre lo que es el *marketing*, los proyectos educativos y el proyecto artístico. Cuando hablamos de generar materiales para mejorar la experiencia artística a través de, por ejemplo, idiomas locales, apuntamos a una necesaria coordinación y colaboración entre departamentos.

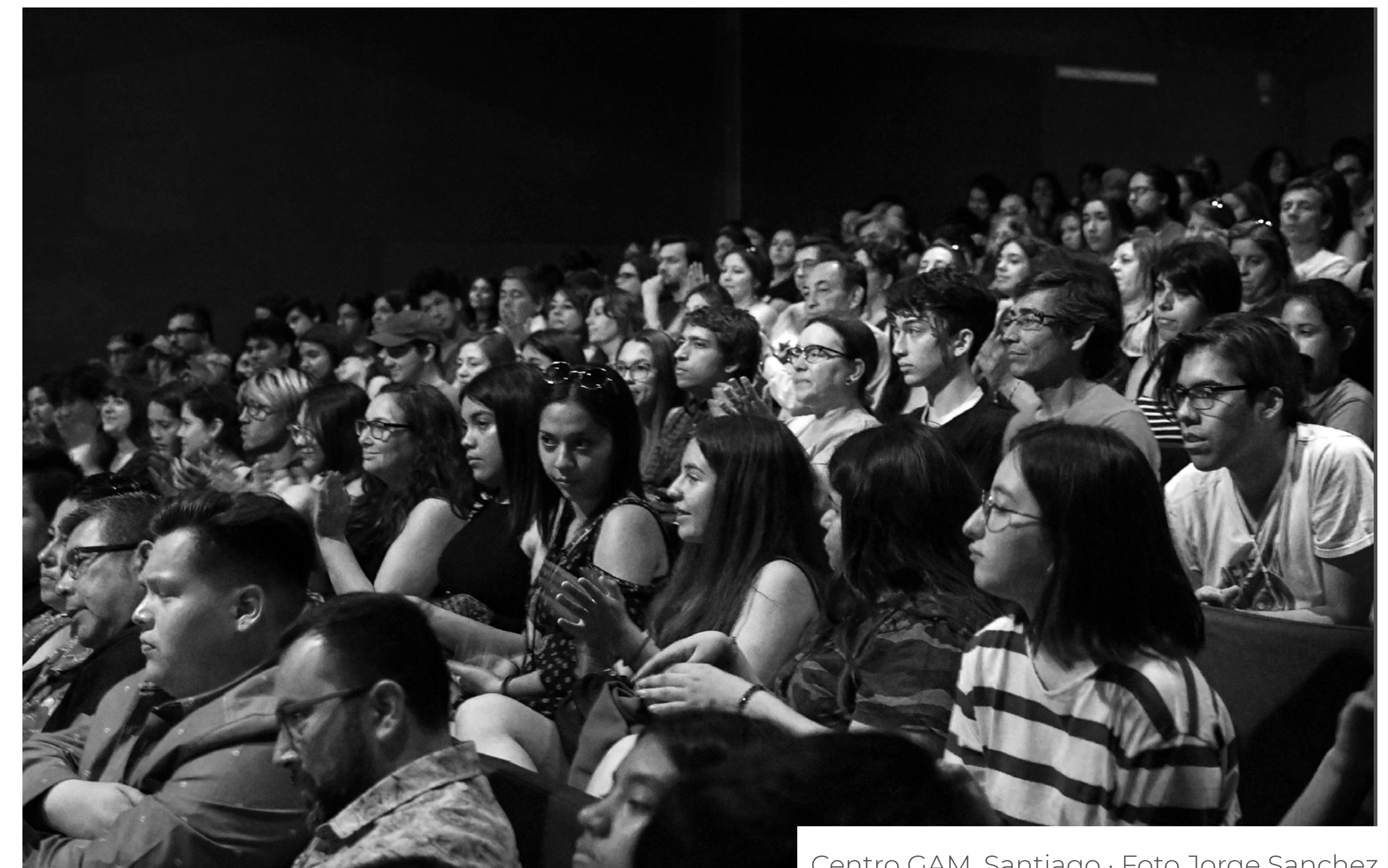
FASE 4: INNOVACIÓN CON IMPACTO ARTÍSTICO

Las actividades de este tipo son las que más diferencian a quienes consideran el Desarrollo de Públicos como algo completamente nuevo o para quienes no hay claridad en lo que implica una gestión de este tipo. Retomando el estudio de *Engage Audiences*, aparecían ocho elementos que diferenciaban a aquellas organizaciones que ponían al público en el centro de su gestión. El primero de esos elementos es la programación. Aquí podemos volver a confirmar ese punto. Es decir, aquellas organizaciones que están más avanzadas en el Desarrollo de Públicos tienen en cuenta este enfoque del público al centro de la gestión.

Entonces, ¿qué barreras podemos identificar? Es cierto que al ir avanzando en estas fases se identifica una mayor colaboración, mayor facilitación del trabajo entre los diferentes equipos interdepartamentales y un mayor indicador de visión a largo plazo en la gestión. Para esto se requiere, entre otras cosas, un flujo entre lo artístico y lo referido a la gestión, capacitaciones y formación entre los departamentos y, lógicamente, un cambio de mentalidad a nivel organizacional que, a su vez, requiere del apoyo del equipo directivo de la institución.

PROYECCIONES PARA SITUAR AL PÚBLICO AL CENTRO DE LA GESTIÓN

A modo de conclusión, este análisis se posiciona como un diagnóstico para situarnos en un punto de

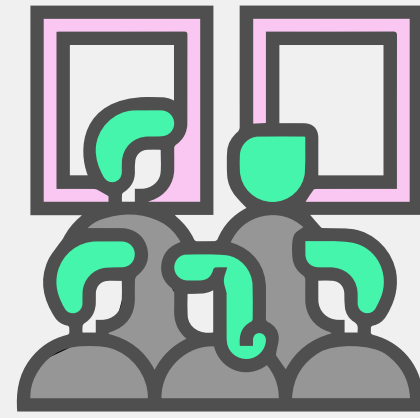


Centro GAM, Santiago · Foto Jorge Sanchez

partida. Antes de realizar cualquier acción o plantear una estrategia, nos preguntamos qué se entiende por Desarrollo de Públicos. ¿Qué es para nosotros? ¿Dónde están los públicos? ¿Qué reflejo tiene en nuestra misión, visión y estrategia? ¿Cuáles son los públicos que estamos desarrollando? Y luego, con una visión más a largo plazo, ¿qué queremos hacer? ¿Cómo lo vemos a futuro? En otras palabras, ¿qué objetivos de Desarrollo de Públicos nos planteamos? Pueden ser estrategias de fidelización, ampliación, diversificación, por mencionar algunas. En función de estos objetivos se derivarán las diferentes acciones que aplicaremos dentro de las fases del desarrollo de la estrategia. ¿Qué vamos a hacer para conocer a estos públicos, ya sean actuales o potenciales?

A partir de datos y pequeñas evidencias o experiencias, primero trabajamos desde lo que ya conocemos o lo que puede ser reconocido como más micro. Por ejemplo, en el proyecto ADESTE+, avanzamos con proyectos piloto o casos puntuales. Luego de una

Macarena Cuenca
CÓMO SITUAR AL PÚBLICO EN EL CENTRO
DE LA GESTIÓN CULTURAL



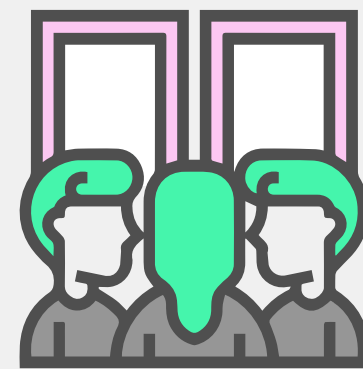
Adoptar un enfoque de este tipo tiene su propia hoja de ruta sugerida, la cual se basa en la toma de decisiones en tres ámbitos

DECISIONES ESTRATÉGICAS

Definir objetivos y seleccionar alternativas estratégicas que están relacionadas con



OFERTA



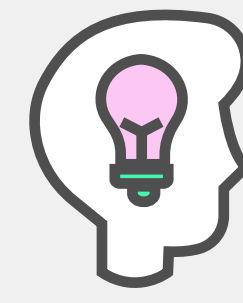
PÚBLICOS

y así decidir entre

Ampliar públicos

Profundizar o fidelizar públicos

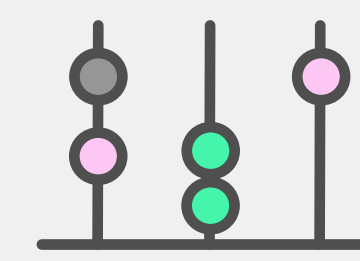
Diversificar públicos



Innovación con impacto artístico



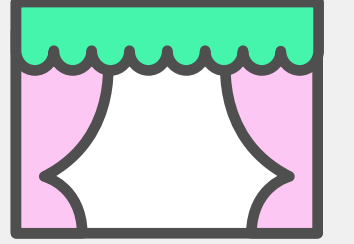
Facilitación en precio y acceso



Vocación educativa



Comunicación



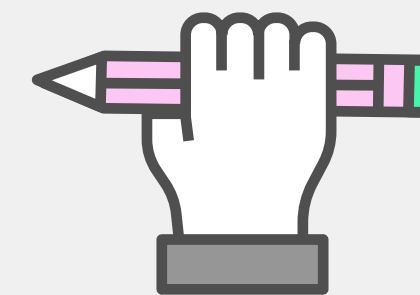
Oferta enriquecida

Dilucidar qué hacer en el día a día

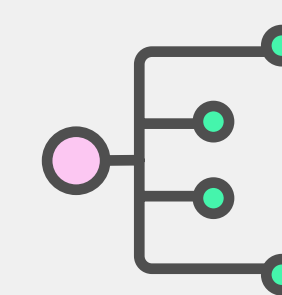
DECISIONES OPERATIVAS

DECISIONES ORGANIZATIVAS

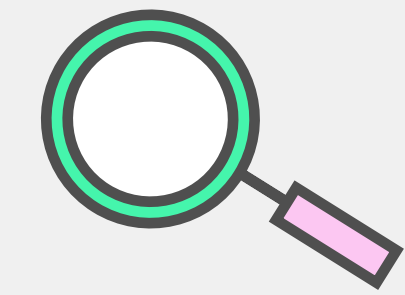
Identificar las necesidades formativas de la organización, tales como



Las capacidades del equipo ya existentes y las necesarias de aplicar



Un cambio organizacional



Evaluar si es necesario un cambio de mentalidad

evaluación, determinamos cómo seguir adelante, qué errores se cometieron o qué sirve de aprendizaje. Porque así también ponemos atención a las necesidades formativas, las que son un importante continuo para cualquier organización que busque el enfoque de poner al público en el centro de la gestión. Finalmente, nos podemos plantear qué herramientas de Desarrollo de Públicos queremos implementar. Según las fases mencionadas anteriormente, podemos reconocer cuál nos hace más sentido o tiene más lógica. Así, nos dará seguridad para ir avanzando paso a paso.

Referencia

Cómo situar al público en el centro de tu gestión fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2021, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.



MACARENA CUENCA (ESPAÑA)

Doctora en Ocio y Desarrollo Humano por la Universidad de Deusto. Es docente universitaria en Deusto Business School de Bilbao y miembro del equipo de investigación del Instituto de Estudios de Ocio, donde participa en varios proyectos internacionales. Su principal línea de investigación es el desarrollo de públicos culturales, tema sobre el cual desarrolló su tesis doctoral, imparte conferencias y seminarios. Además, es miembro de iniciativas europeas relevantes en esta materia como ADESTE (2013–2016), EngageAudiences (2016), CONNECT (2017–2019) y ADESTE + (2018–2022). En el caso de CONNECT, ella lideró el proyecto y dio como resultado el posgrado Experto en Estrategia de Audiencia, programa pionero en España.

Sonia Sin (España)

PLAN DE DESARROLLO DE AUDIENCIAS: MEJOR ANTÍDOTO PARA LAS ORGANIZACIONES CULTURALES EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Desde 2014 se desarrolla en Zaragoza, España, un Plan de desarrollo de audiencias que ha destacado por el liderazgo que alcanza en el trabajo con los públicos locales y en la articulación de una estrategia comunicacional que ha creado marca. #ZGZesCultura es una comunidad de comunidades que promueve la participación y el acceso a la actividad artística y cultural que se crea en la ciudad. Las sólidas relaciones generadas como parte de este plan han permitido mantener la conexión con las audiencias durante el confinamiento y han facilitado el retorno a los espacios en el proceso que se ha denominado #VuelveALaCultura, con una positiva respuesta de espectadores a pesar de los rebotes de COVID-19. ¿Qué lecciones se desprenden de este proceso?

La humanidad se enfrenta a un enorme desafío. La crisis del COVID-19 tiene un impacto en todas las dimensiones de nuestras vidas, pero está afectando muy severamente la vida cultural de nuestras comunidades. Las consecuencias de la pandemia están llamando la atención sobre la necesidad de crear una relación diferente entre la cultura, las comunidades, los profesionales y la economía. No cabe duda de que el primer paso para desencadenar el cambio es adoptar un enfoque centrado en las personas, haciendo que la cultura sea relevante para ellas. Ese es el trabajo que se ha impulsado en la ciudad de Zaragoza desde 2014, al amparo de los proyectos europeos ADESTE Project y ADESTE+.

El hecho de llevar seis años trabajando en un Plan de desarrollo de audiencias para toda la ciudad ha permitido al Ayuntamiento de Zaragoza afrontar esta crisis de la mano de sus públicos. Eso no ha supuesto que el impacto de la pandemia se haya reducido, pero sí que la comunidad en torno a #ZGZesCultura ha permanecido sólida durante el confinamiento y ha respondido, también, a los intentos de recuperación de la normalidad. La hoja de ruta de este plan ha sido el mejor antídoto para mantener esa comunidad en torno a la cultura de la ciudad.

La crisis del COVID-19 es muy posible que haya modificado nuestros rituales socioculturales, tal y como se pudo comprobar durante el confinamiento con el concierto de Travis Scott en Fornite, que fue seguido por más de 12 millones de personas en todo el mundo simultáneamente. Se avecinan enormes cambios en la forma en la que se produce y se disfruta la cultura. Probablemente es un cambio que se estaba produciendo lentamente en los públicos más jóvenes y que la crisis del coronavirus ha acelerado.

Hasta 2014, Zaragoza Cultural (Sin, 2019) usaba la programación cultural en la vía pública para conectar con sus públicos, además de las herramientas de comunicación convencional. Esto supuso un desplazamiento de las estrategias de *marketing* transaccional centradas en el producto hacia unas estrategias más centradas en las relaciones. Entonces, se programaban exposiciones en el exterior de los autobuses urbanos o en la estación del tren de alta velocidad para buscar conectar con el público que

no entraba en las salas de exposiciones. Para ello, se diseñaban algunas actividades culturales como herramientas de comunicación, para diversificar las audiencias. En esa época, la organización no disponía de datos de sus públicos más allá del número de asistentes, pequeñas encuestas y estudios sin metodologías precisas. Cuando una actividad no funcionaba, la culpa era del Departamento de Comunicación, porque había comunicado mal o porque la campaña no había sido adecuada. No existían procesos de evaluación real y nadie analizaba si el día, la hora o el propio espectáculo era adecuado para el público al que se dirigía la actividad.

En este contexto, Zaragoza Cultural absorbió el Auditorio de Zaragoza, un equipamiento cultural de primer nivel y con unas características únicas, por el que han pasado las principales orquestas de música clásica del mundo, artistas nacionales e internacionales, pero en quiebra técnica debido a la crisis económica, la caída de ingresos y de espectadores. No había renovación de públicos: la edad media en música clásica superaba los 65 años. El Auditorio disfrutaba de un gran prestigio, pero estaba totalmente centrado en el escenario y había olvidado a su público. Durante los últimos 20 años había fidelizado a un segmento y ahora existía un nuevo público, con nuevas necesidades, con el que no se había sido capaz de conectar.

Ante la necesidad de relanzar el Auditorio, se comenzó a desarrollar una estrategia digital que profundizaba

en el *marketing* relacional²⁴ y se ponía el foco en la audiencia. En esos momentos, Zaragoza Cultural entró a formar parte del proyecto europeo ADESTE Project, lo que le dio la legitimidad para liderar el cambio en la organización desde el Área de Comunicación, con las bases para trabajar de una forma más horizontal desde todos los departamentos, teniendo siempre presente a la audiencia. El desarrollo de audiencias es el proceso estratégico, dinámico e interactivo para hacer accesible la cultura.

Se empezó por un diagnóstico exhaustivo gracias a encuestas, grupos focales, entrevistas en profundidad a los trabajadores y los pocos datos que existían. A partir de las primeras conclusiones del análisis FODA se decidió que había que empezar por conectar con el público de otros equipamientos culturales –es mucho más fácil atraer público que ya participa en otras actividades que al no-público– y se tomó la decisión de apostar por un plan por etapas y no sólo centrado en el Auditorio. Esta manera de trabajar, que resultó ser muy exitosa, llevó rápidamente al Ayuntamiento a trabajar con otros equipamientos y programas de la ciudad.

En el Auditorio, en el primer año, 2016, se detuvo la caída de abonados en los ciclos de música clásica y se multiplicó por cuatro la venta de entradas individuales, rejuveneciendo los espectadores. La segunda fase se centró en el resto de equipamientos municipales:

—
24 El *marketing* transaccional se focaliza en la actividad artística, mientras que el relacional en las relaciones con sus públicos.

museos, salas de exposiciones, teatros, entre otros. Finalmente, en la fase 3 se incluyeron otros equipamientos y programas culturales de la ciudad

En 2018 se dio un paso más para integrar en los trabajos con los públicos los avances que se estaban haciendo en Harinera, un espacio de cultura comunitaria donde la administración es un miembro más de la comunidad. El reto era realizar un proceso similar al del Auditorio en un equipamiento de cultura comunitaria. Este proceso comenzó a desarrollarse en el marco de ADESTE+.

Harinera ZGZ es un espacio creativo que se ubica en un sector popular de la ciudad, el Barrio de San José. Se define como un lugar de creación y colaboración en el que mancharse las manos, un centro dedicado a la participación activa, al empoderamiento y a la transformación del espacio urbano a través de la creatividad. Fue difícil entrar en un espacio donde,

Las consecuencias de la pandemia están llamando la atención sobre la necesidad de crear una relación diferente entre la cultura, las comunidades, los profesionales y la economía. No cabe duda de que el primer paso para desencadenar el cambio es adoptar un enfoque centrado en las personas, haciendo que la cultura sea relevante para ellas.

a priori, se rechazaba el concepto de audiencia por parte de los miembros de la asamblea, encargados de la gestión. Para ello, se acordó desde el principio hablar de comunidad en lugar de audiencia.

EL PLAN DE DESARROLLO DE AUDIENCIAS

En ADESTE Project se estableció que el trabajo con los públicos pasaba por la necesidad de un cambio organizacional que implicara una gestión integral que afectara a la misión y se sustentara sobre criterios de sostenibilidad –tanto económica como social–, que fuese un proceso integral –en el que se involucraran tanto al personal de taquillas como al gerente– y se basara en relaciones. El proceso de creación de un Plan de desarrollo de audiencias no tiene fin, es un work in progress donde la evaluación hace replantear los objetivos específicos. Las fases de la redacción del plan pasan por:

- Definir qué quieres conseguir: la misión.
- Un análisis FODA que permita un diagnóstico real de la organización. Esta es la clave de todo trabajo con audiencias: saber de dónde vienes, para decidir a dónde quieres ir. A veces existen falsas creencias que distorsionan la visión de las organizaciones.
- Las estrategias son el cómo se van a alcanzar esos objetivos.

- Los objetivos deben ser específicos y medibles. Por ejemplo: incrementar un 20% el público menor de 30 años.
- Para evaluar se deben establecer indicadores que permitan verificar la consecución de esos objetivos.
- Y, finalmente, deben determinarse qué acciones han de ponerse en marcha para conseguirlos.

Los proyectos europeos ADESTE Project y ADESTE+ han proporcionado las metodologías para implantar este plan, identificar a los públicos y establecer la mínima experiencia viable. En definitiva, se ha orientado todo el trabajo en hacer relevante la cultura para la gente, en conectar personas y cultura.

El objetivo del Plan de desarrollo de audiencias de Zaragoza es hacer accesible la cultura ya existente, como el Auditorio, con políticas de democratización cultural, intentando derribar las barreras de acceso. Y, a su vez, trata de involucrar al público en la co-creación de la cultura con políticas de participación para hacer la cultura más democrática. La estructura del plan de Zaragoza establece los objetivos generales y los específicos, de los que se extraerán los indicadores para evaluar. Para lograrlos se identificaron una serie de perfiles de público durante el análisis FODA de cada equipamiento cultural. Estos varían según el equipamiento o programa cultural: no son los mismos en Harinera, las fiestas de El Pilar o en El Auditorio.

Una vez definidos los objetivos, cuatro son las estrategias que se implantaron de manera transversal para mejorar las experiencias de los usuarios: la digital, la creación de comunidad y *engagement*, la mejora de la experiencia y el trabajo con datos.

PLAN DE DESARROLLO DE AUDIENCIAS DE ZARAGOZA



En este punto, es interesante destacar que Zaragoza integró en su plan a los dos tipos de público en la música clásica que identificaba la Magic of Music Initiative (Sheff, 2008): los iniciadores y los respondedores. Los iniciadores –el 18% del público adulto culturalmente activo– son los organizadores de los eventos para sus círculos. Son los verdaderos prescriptores y, por este motivo, se iniciaron una serie de medidas para identificarlos: personas que suelen comprar un gran número de entradas o personas

A partir de una dinámica de grupo en la que debe involucrarse a toda la organización se establecen los diferentes perfiles de público con respecto a nuestra organización en función de su grado de participación: participantes, asistentes regulares, esporádicos y los que no vienen nunca.

conocidas entre el personal. Las estrategias de comunicación segmentada que se trabajaron tuvieron en cuenta este sector: son pocos, pero muy valiosos. Esto mismo se ha aplicado en el Plan de Social Media, identificando a los iniciadores virtuales que son los que nos ayudan a compartir contenido en la red y, en muchas ocasiones, lo dotan de credibilidad.

Finalmente, Zaragoza diseñó una caja de herramientas que interrelaciona las diferentes estrategias con las acciones concretas que se han ido poniendo en marcha. Por ejemplo, el uso del sistema de gestión Teknedata desde 2016, que permitió conocer cuáles eran los usuarios más valiosos, cuáles eran los hábitos de compra de la audiencia o dónde vivían –a través de los códigos postales–, así como segmentar las comunicaciones y promociones en función de la tipología de público a la que pertenece cada espectador según las tipologías de público definidas en el plan. Estos aspectos completaron la información que proporcionaron las diferentes encuestas *online* y *offline* y los *focus group* con el personal del Auditorio que recogen el feedback de nuestra audiencia.

HERRAMIENTAS DEL PLAN DE DESARROLLO DE AUDIENCIAS

ANÁLISIS DE DATOS

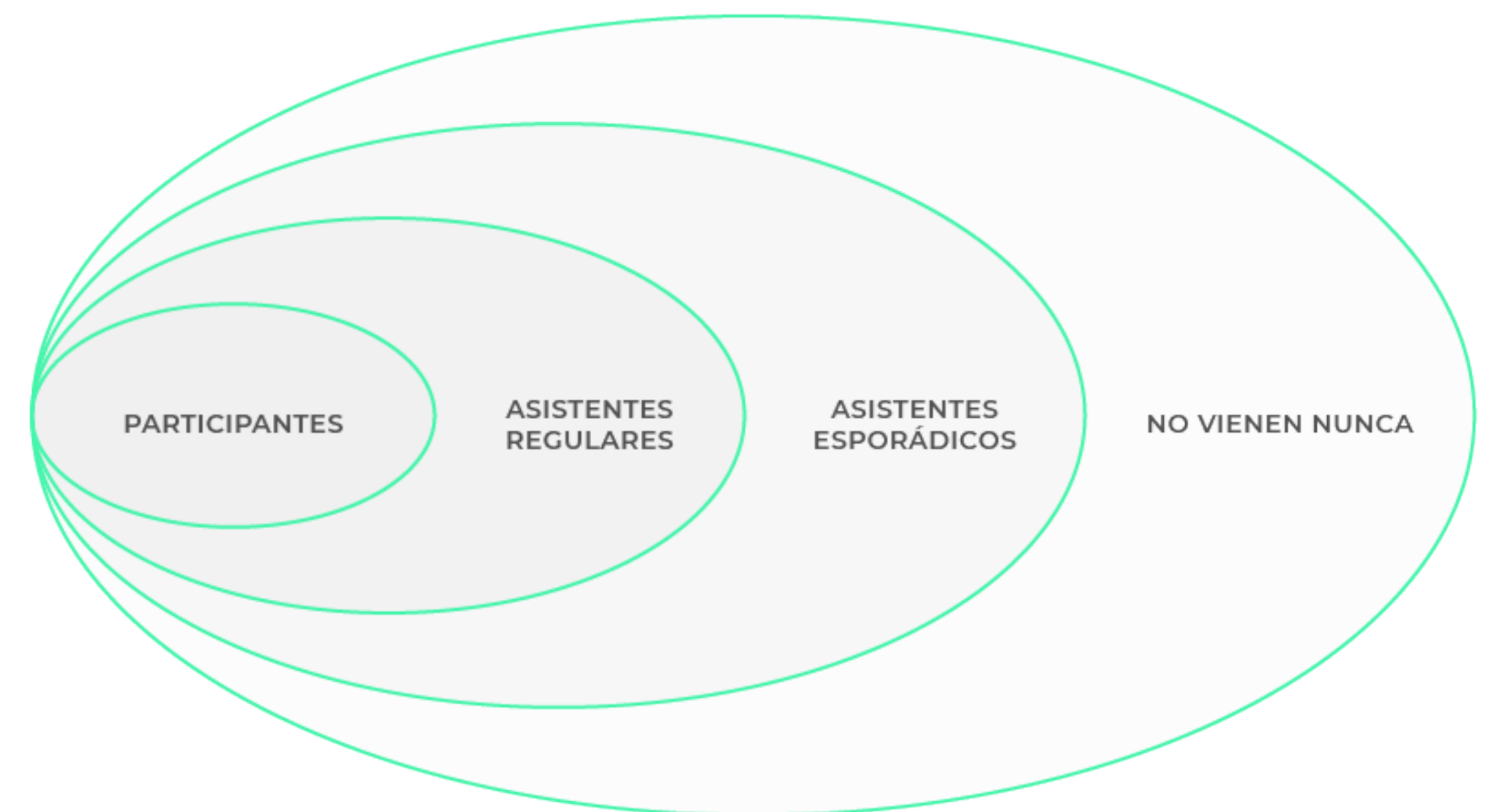
<i>BUSINESS INTELLIGENCE / CRM</i>					
	Estrategia analítica	Boletines personalizados	Encuestas, <i>focus group</i> , procesos participativos	Atención al cliente <i>On / Offline</i>	Google Analytics
TICKETING	Organización horizontal de datos / Evaluación	Campañas personalizadas	Diseño de nuevos productos para nuevos públicos y para fidelizar	Membresía	Co-creación con la comunidad
	<i>Engagement, influencers</i>	Precios elásticos	Plan de redes sociales	Contenido es UX, (experiencia de usuario)	Una marca para una PDA
<i>MARKETING RELACIONAL</i>					

ENGAGEMENT

ESTRATEGIA DIGITAL

Posteriormente se comenzó a utilizar el modelo atómico que procede del Blueprint de ADESTE+ y que ayuda a situar las diferentes segmentaciones de públicos existentes. A partir de una dinámica de grupo en la que debe involucrarse a toda la organización se establecen los diferentes perfiles de público con respecto a nuestra organización en función de su grado de participación: participantes, asistentes regulares, esporádicos y los que no vienen nunca. Es muy importante conocer quién está en cada óvalo antes de empezar todo análisis.

MODELO ATÓMICO. FASE DE ANÁLISIS: ¿QUIÉN ES TU AUDIENCIA?



¿QUIÉN ESTÁ EN CADA ÓVALO?

Uno de los legados de ADESTE+ está siendo la enseñanza de trabajar con prototipos: hacer un prototipo real de la persona que pertenece al segmento real al que se quiere llegar hace las cosas más fáciles. Por ejemplo, en el análisis de Harinera, tras trabajar con el modelo atómico se establecieron dos perfiles para trabajar el prototipo: Fátima, una mujer migrante y madre con hijos pequeños y, Álex, un joven estudiante de 16 años que se mueve en bicicleta por la ciudad. Pensar estrategias y acciones para personas concretas y reales hace el proceso más sencillo y realista.

Todo trabajo de interacción con los ciudadanos ha servido para atender las demandas del público. Algo tan sencillo como modificar la hora de inicio de los conciertos de música clásica fue muy repetido en las encuestas y en los informes periódicos elaborados por el personal de sala. Desde el principio de estos ciclos, los conciertos empezaban a las 20:15 horas porque los comercios cerraban a las 20:00. En las encuestas el público solicitaba adelantar un cuarto de hora esos conciertos para compatibilizar la salida con la oferta de transporte público en la ciudad. Esta medida que se implantó en otoño de 2016 fue acogida de forma excelente por el público e incrementó, junto a otras medidas, 27 puntos el porcentaje de satisfacción.

Un claro ejemplo de cómo han cambiado las cosas durante este tiempo ha sido el director artístico del Auditorio de Zaragoza, un famoso y valorado profesional de la música muy acostumbrado a centrar la programación en el producto, centrado en prestigiosas orquestas y músicos con cuidados programas y que en un principio mostró recelos al Plan. Sin embargo, finalmente se ha convertido en un aliado tanto programando como planteando estrategias de mejora de la experiencia del espectador. Miguel Tapia hoy es un influencer que explica previamente los conciertos y contextualiza las orquestas y los músicos en pequeños videos. El público agradece mucho esta tarea y ha contribuido notablemente en mejorar la experiencia de los usuarios ampliando el arco de experiencia (Brown & Ratzkin, 2011). Toda

esta maquinaria se articula a través del envío de boletines previos al concierto con notas al programa y comentarios del director artístico, así como listas musicales de las piezas de los conciertos y nuevos boletines con videos de los espectáculos a posteriori. Todo ello, en función del nivel de profundización que desea recibir cada segmento del Auditorio.

El éxito del Auditorio ha sido la mayor campaña para extender el Plan de desarrollo de audiencias al resto de servicios municipales y para involucrar también a los promotores privados.

CULTURA EXPLICADA Y CONTENIDO DE ACOMPAÑAMIENTO

El Plan de desarrollo de audiencias no es suficiente si no logras ser relevante para tus públicos. Por eso, dentro de la estrategia digital se elaboró una estrategia de contenido. Una de las mayores barreras de acceso a la cultura es la falta de predisposición al hecho cultural, que influye de manera fundamental en las elecciones personales. El nuevo horizonte que abre el impacto de las nuevas tecnologías en la capacidad de segmentar la comunicación se presenta como una oportunidad para conectar a la ciudadanía con cultura, independientemente del capital cultural del público al que se dirige. El concepto de Pierre Bourdieu de capital cultural es el punto de partida de esta estrategia y la que Zaragoza ha identificado como la principal barrera para conectar con los públicos.

Para ello fue creada #ZGZesCultura, una comunidad de comunidades interconectadas cuya misión es conectar a la ciudadanía con cultura permitiendo el intercambio de públicos entre equipamientos culturales y diferentes programas de iniciativa pública o privada, favoreciendo ámbitos de participación y co-creación con la comunidad.

El proceso de investigación ha llevado a la organización a concluir que las programaciones mal difundidas, escuetas, poco diversas y alejadas de los gustos del público constituyen un obstáculo para el consumo cultural. Los factores que más influyen en la asistencia a actividades de las diferentes disciplinas están relacionados con la programación o la actividad cultural en sí misma. Entre los principales motivadores de la participación en la actividad cultural se encuentran el argumento y los artistas, por ello, comunicarlos es clave. Una buena estrategia de comunicación cultural es hacer relevante la cultura para las personas, explicando la actividad cultural, contextualizándola y ayudando a decodificarla.

Otro elemento central en el consumo cultural es la imagen y el discurso que se ofrece sobre las diferentes disciplinas culturales. Si en el ámbito social se da la idea de que el consumo de una determinada disciplina supone un gasto elevado o requiere de un esfuerzo de atención o concentración, de reflexión para ser entendida, esto se convierte en una barrera para el acceso a la cultura. Por ello, Zaragoza creó la marca #ZGZesCultura. Sus valores son integrar a todas las personas que disfrutan con la cultura en

A partir de una dinámica de grupo en la que debe involucrarse a toda la organización se establecen los diferentes perfiles de público con respecto a nuestra organización en función de su grado de participación: participantes, asistentes regulares, esporádicos y los que no vienen nunca.

el Auditorio, en Harinera, en su Centro Cívico o en un parque.

La falta de interés está relacionada con el nivel educativo y con el capital cultural de cada persona, según los trabajos de Bourdieu. Disponer de un capital cultural sólido opera a modo de motivador del acceso especialmente de un tipo de consumo reflexivo y exigente, menos superficial y basado en el mero entretenimiento. Disponer de un menor capital cultural representa un obstáculo para el consumo de cultura, pero la comunicación puede trabajar estos mensajes para hacer accesible la cultura.

El plan de contenido de Zaragoza se centra en la cultura explicada. Así se ha definido la apuesta por hacer el contenido accesible para todo tipo de públicos, lo que contempla la elaboración de contenidos motivadores para la participación cultural, que van más allá de los aspectos básicos de agenda como el título, el lugar, la hora, el precio o la sinopsis. Se apuesta por profundizar en las obras, artistas, curiosidades o el discurso expositivo.

Además de los contenidos de acceso a la actividad, en Zaragoza existe otra línea de trabajo que son los contenidos de acompañamiento. El público agradece mucho esta tarea y ha contribuido notablemente en mejorar la experiencia de los usuarios ampliando el arco de experiencia de la propia actividad cultural en sí misma. Esta maquinaria se articula, en el Auditorio

de Zaragoza, a través del envío de los boletines previos al concierto con notas al programa y comentarios del director artístico y de aquellos que se envían a posteriori. Eso permite mejorar la experiencia del espectador y ampliar el disfrute de la actividad cultural en sí.

En 2018 se desarrolló una estrategia analítica, en conjunto con la consultora Teknecultura, que se centró en analizar el Plan de desarrollo de audiencias para poder reconducir los objetivos y adaptarlos a los resultados. En la estrategia analítica se midió:

- Impacto social: población que se alcanza, evolución de la comunidad, procedencia de los usuarios, entre otros. El objetivo es establecer las métricas para estudiar el impacto cuantitativo en el entorno social.
- Paridad: ver cuáles son los ejes de desigualdad – renta, territorio, educación u otros– que impactan en la comunidad es una tarea compleja. Estos indicadores son los que aún no se implantan.
- Clientes/usuarios: evolución de la comunidad – entradas, listas de correo y otros–.
- Estrategia relacional y fidelización: cómo se retiene a los usuarios y cómo se comportan con respecto a los diferentes equipamientos municipales que ofertan la actividad cultural.
- Programación: número de entradas, ocupación media, anticipación, entre otros.

- Impacto económico: ingresos, impacto de contratación, ingreso medio por entrada, entre otros.
- Contenidos: alcance, conversión, ROI de la comunicación –Return Of Investment o retorno sobre la inversión–, impacto de la comunicación *offline*, entre otros.

Gracias a esta estrategia, Zaragoza cuenta con una comunidad de comunidades sólida y consolidada con más de 300.000 usuarios en las diferentes redes sociales, sitios webs y listas de correo. Gracias a este vínculo con sus públicos, la crisis del COVID-19 ha impactado menos de lo que se esperaba en la relación entre la organización y sus públicos. La estrategia #ZCulturaEnCasa, que se lanzó el mismo día de la declaración del estado de alarma en España –el 13 de marzo de 2020–, consiguió un millón y medio de impactos en todos sus canales en un mes.

POSTCONFINAMIENTO

La vuelta a la cultura después del confinamiento ha sido complicada porque Zaragoza fue la ciudad española que primero detectó rebrotes. La nueva normalidad duró muy poco y las medidas sanitarias volvieron a endurecerse, obligando a pasar del 75% al 33% de aforo en verano y luego al 25%.

Durante la etapa estival, los museos y las salas de exposiciones pudieron abrir, así como el Auditorio, el teatro, aunque poco tiempo porque cierran

habitualmente en verano. También se programaron actividades en los centros culturales de los barrios, patios de museos, entre otros espacios. Las salas de conciertos, en tanto, siguieron cerradas porque se asocian al ocio nocturno, identificado por las autoridades sanitarias como foco de los rebrotes, a pesar de que no hay constancia de ningún contagio en el ámbito de la cultura. La programación, mayoritariamente local, intentó preparar la vuelta a la cultura, lanzar un mensaje de que ésta es segura y que participar de ella podía ser una ayuda a un sector local gravemente tocado por esta situación.

La transformación que va a tener esta crisis sobre la cultura y la participación se puede interpretar como el paso de un modelo cultural basado en los eventos masivos, al consumo individual y privado frente a la pantalla. Para el público del Auditorio de Zaragoza uno de los motivos que declaraban en las encuestas para venir a los conciertos de música clásica era la socialización; pocos manifestaban venir solos: la asistencia era un acto social. Pero con el confinamiento y la nueva normalidad –con gran distancia física–, el acto de disfrutar de la cultura se ha vuelto más individual que nunca.

En Europa hay voces que reivindican el concepto de “cultura íntima”, como Goran Tomka. “Existe una necesidad directa de que los profesionales de la cultura piensen más allá de las instituciones y piensen en espacios íntimos para la vida comunitaria. ¿Cómo repensar el papel de las instituciones culturales que involucran no solo la esfera pública sino también la

Fue creada #ZGZesCultura, una comunidad de comunidades interconectadas cuya misión es conectar a la ciudadanía con cultura permitiendo el intercambio de públicos entre equipamientos culturales y diferentes programas de iniciativa pública o privada, favoreciendo ámbitos de participación y co-creación con la comunidad.

íntima? La idea de cultura íntima tiene un enorme potencial para el desarrollo de nuevas conexiones con las comunidades, pero todavía tenemos un sistema cultural que se basa en la idea de industrias culturales” (ADESTE+, 2020). El disfrute que permite la tecnología abre una puerta a esos espacios íntimos. Las perspectivas de la cultura íntima y pública no son opuestas, sino complementarias. La tecnología permite el acceso en la esfera privada y también permite una socialización del disfrute de la actividad cultural a través de las redes sociales.

Una de las consecuencias claras del confinamiento y de las medidas de seguridad de la pandemia ha sido el incremento de la actividad digital de las organizaciones culturales para compensar el cierre de estos espacios. Surge, entonces, la pregunta por la influencia que deben tener las redes sociales, pues son una manera de conectar con el público más directa y evidentemente más barata con las estrategias globales de las propias organizaciones. Sin embargo, no está claro si este cambio ha venido para quedarse o si realmente es algo pasajero, que simplemente ha tenido lugar por la pandemia.

En general, la actividad digital cultural durante el confinamiento ha sido menos publicitaria y más educativa y divulgativa, además de más planificada. El plan de audiencias de Zaragoza no buscaba únicamente incrementar seguidores sino también mejorar la interacción con su comunidad; tampoco buscaba sólo obtener impresiones sino que la gente propusiera actividades. El plan pretendía producir una conversación, porque la cultura se construye entre todos. Los contenidos de fácil comprensión, accesibles independientemente del capital cultural de las personas a las que se dirigen las instituciones culturales, permiten ampliar esas conversaciones a todos los públicos y que nadie se sienta excluido de ninguna organización cultural sea del tipo que sea. La estrategia digital de Zaragoza ya estaba planificada y formaba parte del plan que se ha diseñado para gestionar la relación de Zaragoza Cultural con sus públicos en la esfera local. Con la pandemia, ésta simplemente se ha adaptado a las nuevas circunstancias.

Durante el confinamiento, la única opción para los usuarios ávidos de contenidos evidentemente fue la de los contenidos digitales. Las visitas en el sitio web y en los contenidos de redes sociales se multiplicaron. El concierto de Travis Scott no fue el único gran evento con repercusión durante el confinamiento. La primera oferta gratuita de Nightly Opera Streams de Metropolitan Opera, Carmen de Bizet, colapsó el sitio web debido a la demanda sin precedentes; las retransmisiones atrajeron a unos 7,9 millones de espectadores en todo el mundo. La

Sinfónica de Seattle transmitió la Primera Sinfonía de Mahler en dos noches; 132.000 espectadores se conectaron, en comparación con 4.835 personas que habían comprado entradas para uno de los tres conciertos en vivo originales.

La música, durante el confinamiento, consiguió atraer a más personas en sus formatos *online* que la mayoría de las otras formas de arte. Por ejemplo, los conciertos emitidos por el Auditorio de Zaragoza en falso directo –porque eran de archivo– emitidos a través del canal de YouTube llegaron en ocasiones a doblar el aforo máximo de sala donde se celebran, que es de 1.900 espectadores.

El profesor Lluís Bonet destaca en su blog (2020) que durante el confinamiento mucha gente ha estado consumiendo grandes cantidades de productos culturales –gratuitos y digitales en la mayoría de casos, pero no solo gratuitos–, ya que muchos productores han abierto sus plataformas de contenidos y a que las personas ha dispuesto de más tiempo para leer, escuchar, ver y compartir todo tipo de manifestaciones culturales. Según una encuesta realizada en los Estados Unidos y en el Reino Unido sobre modificación del consumo cultural durante estos días de confinamiento (Abeledo et al., 2020), en todas las generaciones se da un incremento del consumo cultural, en particular de música, pero es entre los más jóvenes –la generación Z, de entre 16 y 23 años– donde es más intenso. La cultura ha demostrado su gran capacidad para entretener, formar, cuestionarnos y hacernos felices.

La brecha digital es un nuevo problema que se revela como una barrera de acceso a la participación cultural. En la era post COVID-19 es necesario encontrar la forma adecuada para el diálogo entre el público y las organizaciones culturales.

La crisis del coronavirus y el obligado distanciamiento social también ha planteado la paradoja de si los contenidos digitales en los espacios culturales son complementarios a la visita presencial o son sustitutos. Allí está el reto de los profesionales de la cultura y la comunicación: las experiencias son diferentes y pueden complementarse.

Uno de los problemas es que los agentes culturales y las organizaciones no disponen de tiempo ni presupuesto para detenerse en estos cambios, y se ven obligados a tomar decisiones sin reflexionar. La brecha digital es un nuevo problema que se revela como una barrera de acceso a la participación cultural. En la era post COVID-19 es necesario encontrar la forma adecuada para el diálogo entre el público y las organizaciones culturales. Durante siglos la cultura ha sido la que un determinado sector de la población quería que fuese: europea, blanca y de clase media. Pero esto está cambiando: la cultura es y debe ser cada vez más inclusiva, y la labor de la administración es identificar las barreras de acceso y participación.

Por mucho que hablemos de audiencias, de que las personas son lo primero, este es un mensaje que no se ha interiorizado. Siempre pasan por delante las organizaciones, la actividad artística y los artistas – que son muy importantes –, pero no se puede olvidar a las personas, que son las verdaderas protagonistas. El informe *Análisis del impacto del COVID-19 sobre las organizaciones y agentes culturales en España* (2020) realizado por la Unidad de Investigación en

Economía de la Cultura, Econcult, de la Universidad de Valencia recoge casi 800 respuestas de agentes culturales en un cuestionario realizado entre abril y mayo de 2020. Los resultados muestran que el sector cultural y creativo cree que la solución al impacto de la crisis del COVID-19 que atraviesa el sector pasa por promover políticas públicas desde el lado de la oferta y olvidan las políticas desde el lado de la demanda. Hasta que esto no cambie y seamos capaces de encontrar un equilibrio entre lo que hay en el escenario y en el patio de butacas, es difícil conseguir que la cultura sea relevante para el público.

Existe una necesidad directa de que los profesionales de las artes y la cultura piensen más allá de las instituciones y piensen en espacios íntimos para la vida comunitaria. ¿Cómo repensar el papel de las instituciones culturales y los artistas que involucran no solo la esfera pública, sino también la íntima? La idea de cultura íntima tiene un enorme potencial para el desarrollo de nuevas conexiones con las comunidades, pero el sistema cultural todavía se basa en la idea de industrias culturales.

Las preguntas claves son: ¿Están las instituciones culturales dispuestas a cambiar? ¿Es el pluralismo radical la vía para democratizar la cultura? La tensión entre democratización cultural y democracia cultural refleja la reticencia institucional al cambio.

La crisis sanitaria no ha acabado y el trabajo se va adaptando cada día. Las consecuencias que esto va a tener sobre el sector son ya dramáticas y se antojan

fatales para muchos sectores, muchos de ellos muy precarizados de antemano. Pero en Zaragoza, se puede concluir que la existencia de una comunidad sólida, con unas relaciones estables con nuestro público, está permitiendo a las organizaciones sortear esta crisis junto a las audiencias. Queda mucho trabajo por hacer y falta mucha determinación y conocimiento de los políticos y gestores a nivel local, regional, nacional e internacional. Vienen tiempos duros, pero la cultura seguirá ahí y la responsabilidad de los gestores públicos es asegurar que los ciudadanos puedan seguir disfrutando de ella tanto como creadores como espectadores.

Referencia

Plan de desarrollo de audiencias: mejor antídoto para las organizaciones culturales en tiempos de pandemia fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2020, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.



SONIA SIN (ESPAÑA)

Licenciada en Periodismo (UAB) y Ciencias Políticas (UNED) y estudios complementarios en Social Media, Marketing y Patrocinio, con especialización en Marketing Relacional en organizaciones culturales. Es jefa de la Unidad de Comunicación y Patrocinio de Zaragoza Cultural, sociedad municipal encargada de gestionar la cultura en la ciudad de Zaragoza, España. Desde 2014 lidera la implantación de un Plan de desarrollo de audiencias para la ciudad. Formó parte de la experiencia española del proyecto europeo ADESTE Project liderado por la Universidad de Deusto. Además, es project manager de Zaragoza Cultura en ADESTE+ www.ADESTEplus.eu, proyecto de cooperación europea que busca intercambiar

Leticia Pérez (México)

MUSEOS Y PÚBLICOS PRESENCIALES/ DIGITALES

La pandemia aceleró la transformación digital, renovó las dinámicas y estableció nuevos retos para gran parte de los museos latinoamericanos. Ante la pregunta de si este nuevo escenario provocó o no que estos espacios se hicieran más inclusivos, un recorrido histórico por la tensión entre inclusión y exclusión que subyace a los museos visibiliza las contradicciones y desigualdades que aparecieron con los entornos digitales y las nuevas prácticas. La progresiva reapertura de los espacios y la consolidación de modalidades híbridas implicará pensar acciones y estrategias diferenciadas para los públicos presenciales y digitales. Conocer quiénes son los públicos e implementar programas de participación cultural serán clave en este proceso.

La relación dialéctica entre inclusión y exclusión ha sido una encrucijada presente en los museos latinoamericanos, que se sitúan predominantemente en el terreno de la exclusión. El escenario actual ha propiciado el surgimiento de nuevas prácticas para insertarse en el entorno predominantemente digital al que se enfrentaron con motivo de la pandemia, pero cabe preguntarse si esta situación ha llevado a los museos a ser espacios más inclusivos y orientados a enfocarse a más y diversos públicos. El análisis, entonces, se remite a la relación de los museos y los públicos presenciales digitales en el contexto más amplio de la participación cultural y los retos que plantea la desigualdad en este terreno.

Para llevar a cabo estas observaciones, se recorrerá la discusión de los museos en torno a la atención, inclusión y exclusión para repensar los entornos digitales y las nuevas prácticas que se han planteado en los últimos meses. Esto servirá para cuestionar si, en efecto, los usuarios digitales son nuevos públicos o se trata de visitantes híbridos con perfiles similares a los públicos fidelizados que ya visitaban los museos con cierta frecuencia.

DISTINTOS PERFILES DE PÚBLICOS

Los perfiles de los públicos asistentes a museos distan de reflejar la diversidad de los perfiles en nuestras sociedades, lo que es un hecho constatado por las varias décadas de investigación de públicos. No solo los espacios prefiguran y configuran –o convocan– a

cierto tipo de visitantes sino que los ciudadanos tienen intereses y gustos diferentes, entonces podrían marginarse de la participación cultural tanto por decisión propia como por una serie de mecanismos en los que operan desigualdades. De hecho, las operaciones museológicas como la curaduría, exhibición o el coleccionismo tienen implícito el acto de seleccionar y, por ende, trabajan constantemente en la exclusión y la inclusión. Esto no es un fenómeno nuevo, ya que subyace a la lógica misma bajo la cual operan estas instituciones.

Aunque los museos públicos modernos surgieron con un afán democratizante y supuestamente inclusivo, a lo largo de su historia han enfrentado exigencias que los llaman a un cambio constante porque no han logrado ese ideal. El problema, dice Tony Bennett (1995), consiste en que estas instituciones trabajan en el seno de dos contradicciones. Por un lado, en la contradicción de la igualdad de acceso, que implica una disonancia entre la retórica democrática de inclusión –un museo para todos– y la reforma de los modales o comportamientos públicos que implica la exclusión. Por otro lado, la segunda contradicción remite a la igualdad representativa, en la que se produce una disonancia entre un principio de universalidad para la inclusión, es decir, concebir a los museos como lugares en los que debiera haber un reflejo del mundo y la parcialidad de la selección de lo que se colecciona o no y de lo que se exhibe o no. Entonces debemos admitir, según Bennett, la existencia de ambas contradicciones. Por ello, se

propone una mirada desde una relación dialéctica entre la inclusión y la exclusión, la cual subyace a los mecanismos que rigen las desigualdades, de acuerdo con lo que indica el antropólogo mexicano Luis Reygadas (2008).

Siguiendo a Reygadas, la desigualdad en este ámbito se trata de una distribución asimétrica de las ventajas y desventajas en una sociedad, la cual es resultado de procesos complejos de apropiación y expropiación moldeados por relaciones de poder culturalmente mediadas y por contextos históricos específicos. Estos vínculos se establecen entre los agentes sociales a partir del control diferenciado de distintos recursos significativos.

Esta teoría de apropiación y expropiación de Reygadas es útil para un análisis del campo museal para mostrar que, a partir de su fundación como una institución pública de la Modernidad, los museos

El escenario actual ha propiciado el surgimiento de nuevas prácticas para insertarse en el entorno predominantemente digital (...) pero cabe preguntarse si esta situación ha llevado a los museos a ser espacios más inclusivos y orientados a enfocarse a más y diversos públicos.

han desarrollado acciones, actividades y procesos predominantemente situados del lado de los mecanismos que refuerzan la desigualdad en la línea de la apropiación y exclusión. Estos espacios han contribuido a institucionalizar las desigualdades en niveles individuales y relacionales, no obstante, en épocas más recientes surgieron distintas estrategias que las contrarrestan y que inclinan la balanza hacia los mecanismos de restitución e inclusión.

En ese contexto, los entornos digitales entregan la falsa idea de la superación de las contradicciones y de que hoy en día la participación es abierta y plural. Pero esto dista mucho de la realidad. A continuación, se presenta un breve recorrido histórico para ilustrar este desarrollo y, también, contextualizar la situación de hoy.

MUSEOS EN EL CONTEXTO DE UNA SOCIEDAD DIVERSA

Con la caída de los regímenes monárquicos, la cultura experimentó un cambio y se desapegó de su forma privada para trasladarse a la esfera pública. Surgieron nuevos espacios para ordenar y exhibir una oferta cultural, que consideraron los objetos artísticos como generadores de conocimiento e ilustración. El museo se constituyó como un instrumento de la "gubernamentalización" y en una práctica social de aferrar a los individuos por medio de mecanismos que invocan una verdad.

Con el tiempo aparecieron otras transformaciones en el contexto de los museos. Por ejemplo, en Estados Unidos se establecieron museos cívicos con un enfoque menos nacionalista y con fuentes de financiamiento individuales en un entorno mediado por el mercado. Esto implicó, en Estados Unidos y otros lugares, la gratuidad de la entrada a los museos, los horarios extendidos y también una diversificación de las temáticas y los tipos de museos. Aparecieron los museos al aire libre, las casas-museo, las exposiciones circulantes o los primeros museos de ciencias que instaban a otros tipos de participación. Comenzó a subyacer la idea de democratización, para que estas acciones y estos espacios llegaran a más personas, sin embargo, continuó una idea educativa enfocada a la construcción e instrucción de ciudadanos.

En el periodo de entreguerras y con la Segunda Guerra Mundial, en el contexto estadounidense surgieron museos que impulsaron una tarea más amplia. El MoMA de Nueva York, por ejemplo, desde 1929 contó con un departamento de exposiciones temporales y también con un departamento educativo central que mantuvo un amplio programa de conferencias, visitas guiadas y publicaciones de catálogos.

En la llamada primavera de 1968, en Europa existía un énfasis en la reconstrucción, la salud o la educación tras las guerras, por lo que los museos eran percibidos como bastiones fuera de moda y portadores de valores y aspiraciones burguesas. Paralelamente, emergió la preocupación por los derechos humanos, entre los que se incluyeron los derechos a la cultura. Las demandas

sociales favorecieron que los museos concedieran la inclusión y atendieran los retos planteados por las transformaciones en la sociedad. Nacieron otras estrategias como los museos móviles o las actividades extra-muros. En este momento la cultura se estableció como un ámbito de la administración pública en el que comenzaron a manifestarse otros paradigmas de política cultural, incluidos la democratización y también el paradigma de la excelencia, en el que el Estado instrumenta proyectos culturales de calidad, pero basados en los criterios de sus propios funcionarios.

En las décadas siguientes a los años sesenta surgieron nuevas museologías con un papel activo de la sociedad y las comunidades y también emergió el giro participativo para dar lugar a las discusiones sobre la autodeterminación y autorrepresentación, la restitución de los objetos a las comunidades de origen y la accesibilidad. Se comenzó a hablar de la democracia cultural, que planteaba la posibilidad de que cada grupo social pudiera obtener reconocimiento de sus propias prácticas y también que tomaran parte de las decisiones en materia de política cultural. Aquí el papel de Latinoamérica fue fundamental, a partir de la de la reunión de la mesa redonda de Santiago de Chile en 1972, donde se plantea un museo integral que debía o buscaría ocuparse de otros aspectos distintos a los tradicionales para actuar como un eslabón más en una cadena y no como una fortaleza o una isla a la que sólo algunos privilegiados podían tener la oportunidad de acceder.

El entorno digital es sumamente competitivo. La competencia se dispara y las fronteras se desdibujan (...) Y para agregar otro aspecto de complejidad a este escenario, también se produce la multiplicación de los puntos de acceso. Ya no es solo el museo en su sede física o a través de la web, sino en la gran cantidad y variedad de redes sociales a través de las cuales se puede acceder a él y a la par de las actividades que los propios museos han puesto fuera de sus instalaciones.

Desde ese momento, se ha presentado una diversificación de los museos y del fenómeno museal que es ya más complejo de periodizar. Ha evolucionado a la par del paradigma de la política cultural enfocada a la economía de la cultura, en la que se han expandido los museos y la convivencia con otras formas comerciales, por ejemplo, aquellos que alojan grandes exposiciones y están marcados por el surgimiento de las experiencias artísticas. No obstante, a pesar de los cambios, los mecanismos que han operado la desigualdad han seguido enfocados predominantemente en el ámbito de la exclusión y los aspectos que refuerzan las desigualdades.

El discurso de la accesibilidad a los museos llegó tardíamente en la década de los ochenta y ha ido paulatinamente permeando el contexto de los museos en su formato presencial. En este tránsito, los públicos, que siempre han estado presentes, se han transformado, pero también han cambiado las formas de relacionarnos con ellos y la manera en que los concebimos. La antropóloga mexicana Ana Rosas Mantecón (2009) hace un llamado a entender a los públicos no como una persona o actividad, sino como modalidades de ser en sociedad. Un rol que, según ella, se aprende y realiza bajo ciertas condiciones y circunstancias que se favorecen o no por las acciones de un conjunto de agentes. Entonces, la pregunta radica en cómo pensar dicho rol y las circunstancias que favorecen o no la articulación de la noción del rol de los públicos.

DIVERSIFICACIÓN DE LOS PERFILES DE PÚBLICOS

Actualmente, los museos siguen trabajando en la atención dialéctica y proponiendo nuevas formas para diversificar los perfiles de sus públicos y atender distintas demandas sociales. El año 2020 y la llegada de la pandemia de COVID-19 deparó un drástico cambio de contexto y prioridades. ¿Qué esperar de este contexto? ¿Qué proyecciones se pueden establecer? ¿Cómo se deben elaborar estrategias para y con los públicos en este nuevo escenario? ¿Qué factores se deben considerar?

Por un lado, los entornos digitales suscitaron, naturalmente, nuevas prácticas e interacciones entre los públicos y los museos. Si bien la pandemia obligó a los espacios a trabajar predominantemente en un medio digital, dicha relación no es reciente. La conferencia *Museums and the Web* existe desde 1997 y ya en ese entonces se estableció la problemática u oportunidad que ofrece Internet y cuáles serían las propuestas que los museos lanzarían en este nuevo ambiente.

Posteriormente, en 2004, con el surgimiento de Facebook y otras redes sociales, se reveló una mayor penetración del uso del Internet y de los teléfonos inteligentes que abrieron la puerta a nuevas relaciones entre los museos y sus públicos. El uso de los sitios web o de las redes sociales se consideraron como una manera de complementar o enriquecer la experiencia presencial.

Desde hace algunos años también se habla de que los espacios digitales debieran ser espacios en sí mismos que ofrezcan otro tipo de experiencia distinta y no sólo reducida a la complementariedad. Pero dicha percepción todavía está acotada en algunos museos de Latinoamérica, ya que las estrategias de este tipo siguen siendo una manera de atraer a los públicos a las sedes presenciales y de comunicar y difundir las actividades de los museos.

En otros países a la vanguardia y con muchos mayores recursos, los espacios digitales se utilizan como un espacio en sí mismo que incorpora los avances tecnológicos y de la web. Por ejemplo, se han visto cambios en la estructura de los sitios web para que estos vayan más allá y ofrezcan otro tipo de experiencias. En este ámbito, no obstante, también hay una operación de las desigualdades en el desarrollo y acceso a esos recursos de acuerdo con las regiones en las que se sitúan los públicos.

Desde hace algunos años también se habla de que los espacios digitales debieran ser espacios en sí mismos que ofrezcan otro tipo de experiencia distinta y no solo reducida a la complementariedad.

En el marco de la pandemia de COVID-19, para la mayoría de los museos en el mundo la web se constituyó como el punto de encuentro con sus públicos. En el estudio *Los museos del mundo ante la COVID-19* (2020) que realizó la UNESCO, se reportó que en 2020 más o menos el 90% de los museos en el mundo cerraron sus puertas a las visitas presenciales y a partir de entonces comenzaron a existir escenarios mixtos o híbridos, entre lo físico y lo digital.

Cuando los museos cerraron, se definieron las estrategias para permanecer visibles y conectados con los públicos, ya fuera mediante el relanzamiento de actividades que se tenían planeadas en formato presencial, reciclaje de contenidos ya existentes o también con el planteamiento de propuestas innovadoras. Estas estrategias fueron realizadas por los museos, a título de cada institución, con sus restricciones y sus posibilidades, o también como políticas más estructuradas desde las administraciones centrales de cultura. El estudio *Museos, profesionales de museos y COVID-19* (2020), impulsado por el Consejo Internacional de Museos (ICOM), reveló que el 47,5% de los espacios encuestados reconocía que su actividad en redes sociales aumentó después del cierre. El 18,8% de los museos sondeados también comenzó a realizar actividades en vivo y el 16,6% aumentó sus exposiciones en línea en medio del confinamiento.

Las primeras propuestas fueron reactivas y a medida que pasó el tiempo el sector comenzó a plantear cuestionamientos e indagaciones para estructurar

planes más sofisticados, además de estudiar la situación de los públicos y cuál era la respuesta que se les estaba entregando. En esta incipiente etapa, las investigaciones estuvieron enfocadas en los hábitos y consumos culturales de manera general y dentro de ese aspecto se hicieron preguntas en torno al ámbito de los museos. Fueron o han sido menores las que se han enfocado realmente a pensar específicamente en los públicos de museos. En el ámbito latinoamericano todavía no hemos asistido a este tipo de investigaciones particulares, aunque sí las de hábitos y consumos que ya nos dan indicios de qué es lo que está sucediendo.

DESAFÍOS PARA EL REGRESO DE LOS PÚBLICOS AL ESPACIO FÍSICO

El retorno a las instalaciones físicas de los museos presenta otros retos para la experiencia de los públicos derivadas de los protocolos de seguridad, pues paradójicamente éstas van en contra de muchas de las recomendaciones que favorecen una experiencia agradable en los museos y que se habían documentado a lo largo del tiempo con las investigaciones de públicos. Por ejemplo, hacer recorridos libres, la posibilidad de socialización en grupos, las visitas guiadas grupales, las experiencias interactivas, la posibilidad de tocar los objetos, entre otros. En los entornos virtuales también existen estos tipos de restricciones porque se ha valorado y se ha visto que la socialización es uno de los aspectos que más interesa a las personas de su visita al museo.

¿Cómo se podría trasladar esto a los ambientes virtuales, donde también se pierden ciertas posibilidades que tienen que ver con el espacio físico? A pesar de que los museos se perciben como espacios de mayor seguridad para el retorno por sobre, por ejemplo, los cines o los teatros, las personas mencionan que preferirían asistir a espacios y actividades al aire libre. Por lo mismo, se presenta un cruce en el que los entornos mixtos plantean una gran cantidad de retos para los museos.

¿Qué pasa con los usuarios digitales? Se pueden catalogar como nuevos públicos o más bien como visitantes híbridos. Eloísa Pérez Santos (2021) indica la evolución de los públicos de los museos como consecuencia de la pandemia. Ella ha planteado tres escenarios posibles: uno antes de la pandemia, otro durante el confinamiento y el cierre de los museos y, por último, el escenario al regreso de la normalidad. En estas esferas hay una relación entre el público presencial, el público digital y el público potencial. Cuando Pérez Santos se refiere al tiempo antes de la pandemia, menciona que el público presencial estaba experimentando un ligero aumento. Pero el público digital también estaba creciendo y los contenidos digitales se centraban en informar y persuadir a los públicos a visitar el espacio. Durante el confinamiento, el cierre de los museos conllevó que, naturalmente, el público presencial prácticamente desapareciera y el público digital aumentara.

¿Qué ocurrirá con el regreso de la normalidad? Pérez Santos sostiene que habrá tres tipos de público: el

presencial –que irá decreciendo–, el digital –que irá en aumento– y los públicos híbridos con necesidades distintas. Entonces, se deberán crear contenidos diferenciados dependiendo de cada una de estas esferas.

La autora también hace un llamado a la necesidad de introducir la evaluación en los procesos de producción. ¿Cómo caracterizar las dimensiones de esta relación entre estas esferas? En el caso de México, por ejemplo, con datos de la *Encuesta Nacional sobre hábitos y consumo cultural (2020)* que instrumentó la Universidad Autónoma, el 52,7% de los encuestados tenía como preferencia de hábitos y participación cultural la visita a museos previo la pandemia. Durante el confinamiento, sin embargo, esta preferencia cambió y la visita a exposiciones en línea o museos en línea decayó y pasó a formar parte del menor tiempo de dedicación por parte de los públicos digitales, en contraposición con otras actividades como consultar redes sociales, ver películas o series y tomar cursos o talleres en línea. En el rubro de la visita a museos y exposiciones, el 28,8% declaró que no las había visitado o no le interesaba visitar, No obstante, como un prospecto, el 77,8% dijo que sí estaría interesado en visitar museos cuando estos abrieran.

ENTORNO DIGITAL

Otro aspecto para considerar es que el entorno digital es sumamente competitivo. La competencia se dispara y las fronteras se desdibujan. En el caso de los museos latinoamericanos ya no deben competir solamente con otras ofertas del entorno más cercano o con el entretenimiento en casa, sino también con otras ofertas a nivel internacional e instituciones mundiales con muchos mayores presupuestos y desarrollos de vanguardia. Y para agregar otro aspecto de complejidad a este escenario, también se produce la multiplicación de los puntos de acceso. Ya no es solo el museo en su sede física o a través de la web, sino en la gran cantidad y variedad de redes sociales a través de las cuales se puede acceder a él y a la par de las actividades que los propios museos han puesto fuera de sus instalaciones.

Asimismo, se presenta el caso de los medios de interacción digitales. El teléfono se despliega como un punto de encuentro a través de llamadas personalizadas y grupos de WhatsApp. La plataforma Zoom se posicionó como un nuevo espacio de socialización. No han sido pocos los museos que privilegiaron estos acercamientos con comunidades y grupos específicos para atender a grupos con los que ya se había

establecido una relación. Por ejemplo, el MUAC de Ciudad de México continúa trabajando, por medio de audios de WhatsApp, con un centro de artes y oficios en una colonia cercana, instrumentando estrategias con niños en encuentros uno a uno.

UN NUEVO RETO PARA LA INVESTIGACIÓN DE PÚBLICOS

La investigación de públicos, por tanto, se enfrenta a grandes desafíos. Por de pronto, las áreas de aplicación se amplían, naturalmente, a los entornos digitales. Para llevarlos a cabo, se necesita un marco de capacitación, ya que los nuevos escenarios conllevarán el trabajo conjunto con otras áreas de los museos, incluyendo, por ejemplo, la de informática, además de la adquisición de nuevas herramientas de análisis o la adaptación de las ya existentes.

El reto consiste en utilizar la potencia de los datos que se derivan de las propias plataformas y realizar investigaciones de tipo cualitativo que permitan ahondar en las experiencias híbridas de los públicos. Por ejemplo, la etnografía ya ha dado un salto a la exploración de los entornos digitales. Existe un gran potencial en los datos que generan las plataformas, pero también hay una problemática de cuán capacitado se encuentra el personal del museo y qué grado de acceso tiene a este tipo de información y a explotarla en toda su aplicabilidad.

En este escenario también han surgido nuevas desigualdades. Los nuevos entornos no las eliminan para que las personas puedan desempeñar el rol de público en los museos. En el ámbito presencial hay barreras físicas, económicas, sociales, simbólicas, psicológicas y de información, mientras que la brecha digital se refiere a la desigualdad que enfrentan las personas para acceder a Internet y los dispositivos tecnológicos, además de los conocimientos y habilidades que deben manejar. Relacionado con lo anterior, existen contextos complejos en los hogares, por ejemplo, respecto del acceso a dispositivos, la calidad de la conexión a Internet o la privacidad para participar de los contenidos o experiencias digitales que ofrecen los espacios, entre otros.

En diferentes museos de Latinoamérica, las instituciones se enfrentan al reto de conocer los perfiles de sus públicos presenciales, una tarea que está incompleta y que necesita incorporar los aportes de la investigación de públicos de manera transversal en las actividades de los museos. En este incipiente conocimiento que existe de la relación entre ambas esferas –la física y la digital– existe la duda de qué tanto se trata de públicos ya asiduos o fidelizados a las ofertas presenciales –y que ahora están involucrados en el entorno digital– o si se trata de nuevos públicos.

REFLEXIONES EN TORNO A LA PARTICIPACIÓN CULTURAL Y SUS DESIGUALDADES

El presente y el futuro exigen, como nunca, reflexionar sobre la participación cultural y cómo operan las desigualdades en este terreno y también cómo permanecer relevantes en la sociedad en el momento de crisis derivado de la pandemia de COVID-19.

La idea de la participación cultural ha quebrado las concepciones enfocadas predominantemente en el consumo. La participación activa no sólo es parte de los hábitos de consumo, sino también de la producción cultural a partir de la implicación que tienen las personas en prácticas artísticas o culturales. Sin embargo, esta y otras definiciones siguen escindiendo y dejando de lado al personal implicado en el desarrollo de las propuestas, sin considerar que también forma parte de esta ecuación.

A partir de mi investigación doctoral *La casa del museo* (Ciudad de México, 1972-1980). Una etnografía multilocal sobre la acción cultural extramuros (Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 2020) analicé un caso en México de acción cultural extramuros para desarrollar un modelo de la participación cultural holística. Se ha visto que la implicación de las personas en la esfera cultural es mayor cuando trascienden el ámbito del acceso y el disfrute para participar de manera más activa en la producción, la representación o autorrepresentación y la toma de decisiones.

Bajo el paradigma de la democracia cultural y con el giro participativo se constata que la línea que divide a los públicos y a los productores es cada vez más porosa y, por tanto, este modelo holístico propuesto permite o admite tránsitos entre estas dos dimensiones. La participación cultural desde el enfoque holístico implica el derecho de las personas a la cultura y la posibilidad que ellas pueden tener para acceder, disfrutar, producir, representar y ser representados en la cultura e influir en las decisiones políticas en esta materia. La participación se conforma por la intersección y relación entre agentes de la sociedad y agentes profesionales de las administraciones culturales, quienes se posicionan en distintos ámbitos y relaciones de poder que no eliminan totalmente la desigualdad. ¿Cómo pensar los escenarios actuales a la luz de este modelo?

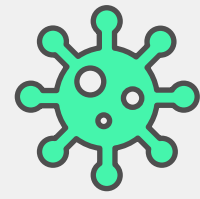
La investigación y las experiencias recientes indican que los públicos aumentan su implicación cuando logran involucrarse en más etapas del proceso cultural, no sólo en el acceso y disfrute de la experiencia cultural.



Centro Cultural La Moneda, Santiago

Como ha indicado Nicolás Barbieri (2018), las desigualdades no solo afectan el acceso y consumo por parte de los públicos y la sociedad, sino también el ámbito de la producción cultural profesional. En el contexto actual, las y los trabajadores de museos se han visto empujados a este escenario en el que muchas veces no cuentan con los conocimientos y la capacidad para poner en marcha nuevas estrategias digitales que les está demandando el entorno y tampoco con las herramientas necesarias. Existe una carencia de personal dedicado exclusivamente a este ámbito y también un contexto de precariedad en la mayor parte del sector. En estos escenarios, el personal del museo también enfrenta retos similares al de los públicos asociados con el trabajo a distancia, el agotamiento o los problemas de salud, como lo muestran, por ejemplo, los resultados del estudio *Museos en cuarentena: prácticas de conexión con los públicos* (2020), realizado en Chile. En él se presentan evidencias de cuáles fueron estos problemas, por ejemplo, la baja conexión o acceso a Internet en ciertas provincias del país o la falta de equipos tecnológicos adecuados y las condiciones de cada hogar para el teletrabajo.

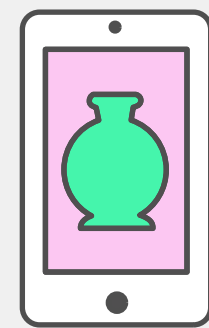
La investigación y las experiencias recientes indican que los públicos aumentan su implicación cuando logran involucrarse en más etapas del proceso cultural, no sólo en el acceso y disfrute de la experiencia cultural. Sin embargo, hoy en día son pocos los espacios que han puesto atención en convocar a una participación más amplia y profunda, no solamente implicar mediante el uso de *hashtags* o etiquetas o a través de la producción



Con la pandemia del coronavirus, casi todas las instituciones culturales cerraron sus puertas a los públicos

90%

de los museos en el mundo cerraron sus puertas a las visitas presenciales, según la UNESCO

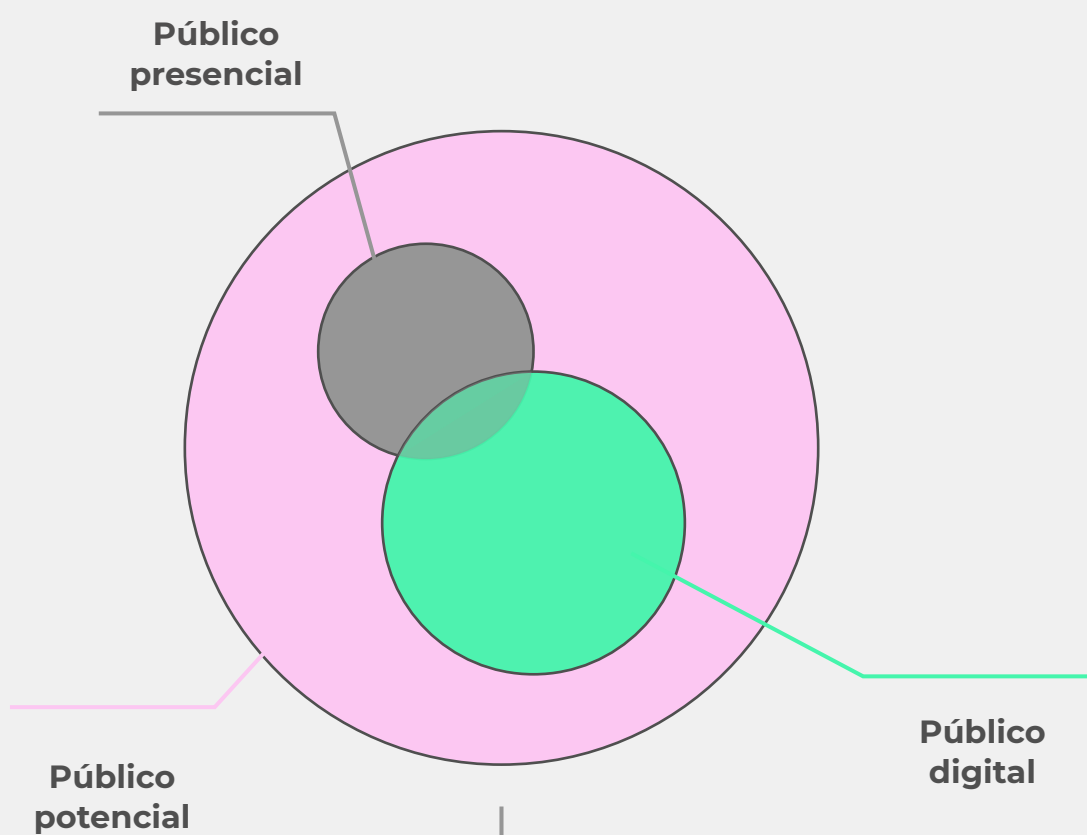


Museos y teatros adoptaron estrategias que apuntaron a los usuarios digitales para ofrecer una oferta programática virtual

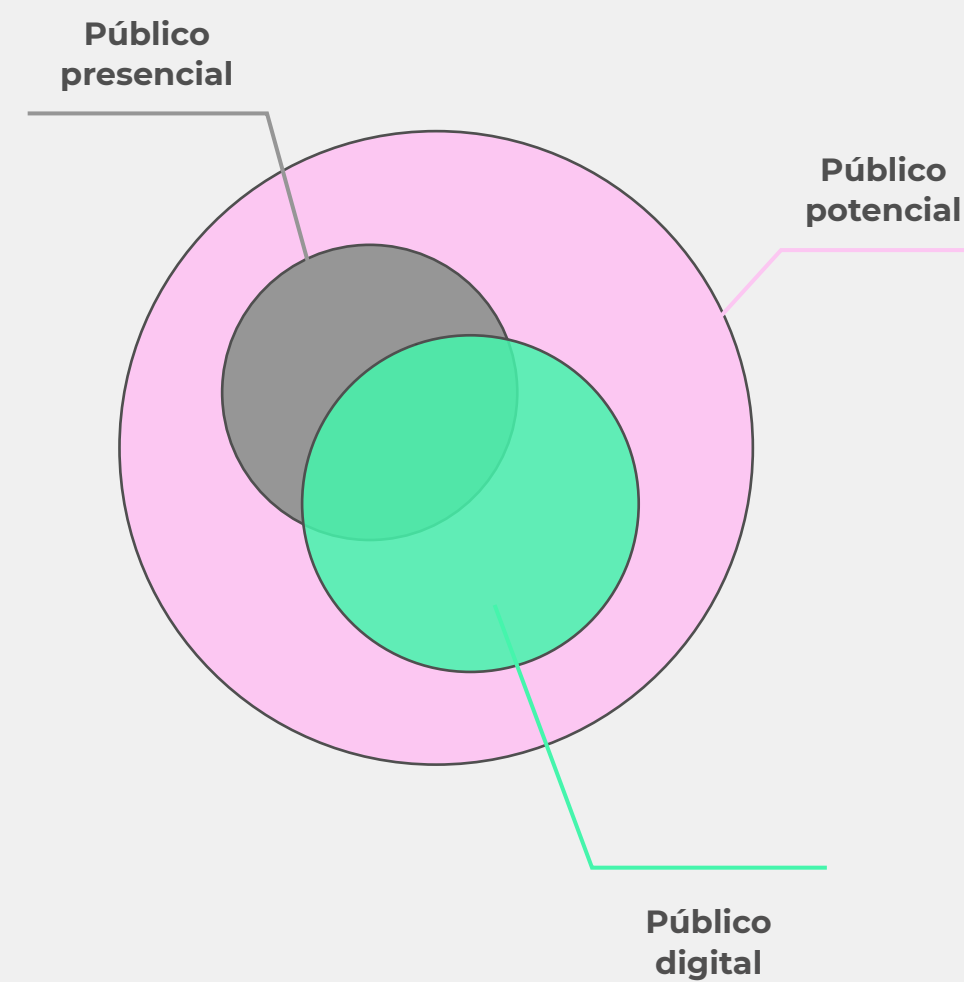
LOS USUARIOS DIGITALES:
¿SON NUEVOS PÚBLICOS
O VISITANTES HÍBRIDOS?

DURANTE
LA PANDEMIA

¿QUÉ PASARÁ CUANDO
VUELVA LA NORMALIDAD?

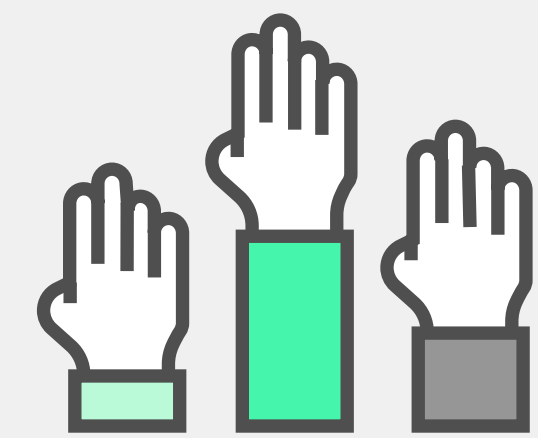


En el confinamiento, los públicos digitales y potenciales crecieron y existió una gran cantidad de contenidos centrados exclusivamente en lo digital



En el regreso a la normalidad, con el auge de los públicos híbridos, será necesario pensar en una

PARTICIPACIÓN CULTURAL HOLÍSTICA



este concepto implica

- El derecho de las personas a la cultura
- La posibilidad de las personas de acceder, disfrutar, producir, representar y ser representados en la cultura
- La posibilidad de influir en las decisiones políticas en esta materia

Enfoques de este tipo permiten la creación de



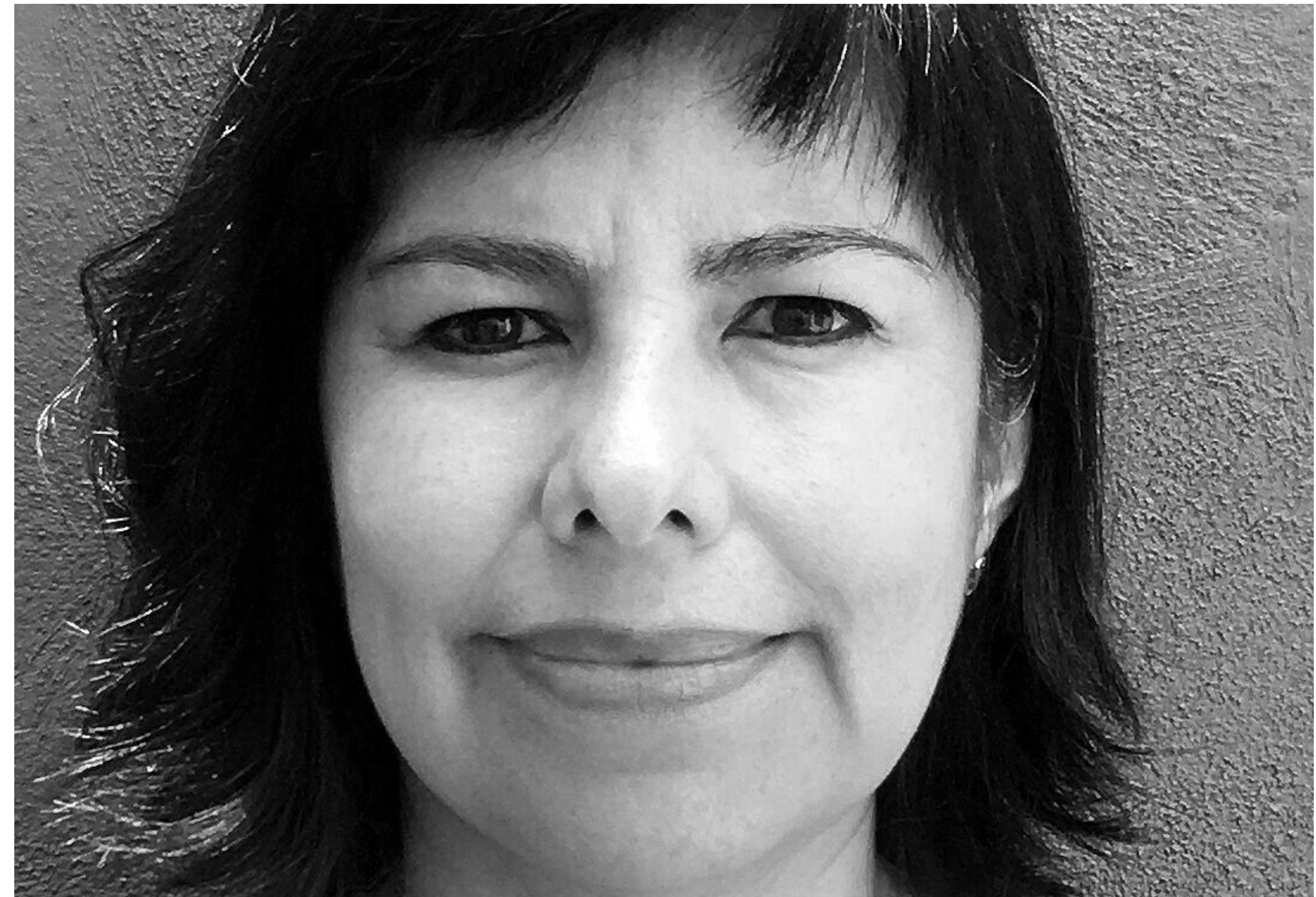
MUSEOS CENTRADOS EN LAS PERSONAS

de estrategias en las que los públicos colaboran en redes –por ejemplo, recreando una obra de arte–, sino a implicarse en una conversación más amplia y de mayor profundidad y amplitud en el tiempo para construir relaciones fidelizadas y relevantes.

Desde el área de los estudios de Desarrollo de Públicos tenemos que recurrir a lo que ya sabemos. Alrededor de 100 años de investigaciones han entregado evidencia de cuáles son las relaciones más fructíferas con los públicos, quiénes no participan y qué posibilidades exponenciales representan estos nuevos puntos de encuentro y sus usuarios. La tarea es recoger lo aprendido, ir más allá del acceso y crear a los públicos presenciales, digitales o híbridos con espacios para dialogar, producir, autorrepresentarse y tomar decisiones para construir juntos el presente y futuro de los museos. El trabajo es pensar en los museos como espacios centrados en las personas que ponen en diálogo a los públicos participantes, los patrimonios, el personal del museo y otros agentes para establecer una relación entre la esfera institucional y la esfera de los públicos. Este es un reto que se ha potenciado en este nuevo escenario, en el que también se encuentran oportunidades para que florezcan nuevas relaciones entre los públicos y los museos.

Referencia

Museos y públicos presenciales/digitales fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2021, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.



LETICIA PÉREZ (MÉXICO)

Museóloga, docente e investigadora mexicana, especializada en públicos, exposiciones internacionales y diálogo intercultural. Doctora en Ciencias Antropológicas de la Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. Es profesora investigadora en el Posgrado en Museología de la Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía (ENCRyM-INAH, México), en donde obtuvo su Maestría en Museología. Ha impulsado iniciativas colaborativas para difundir el trabajo sobre los estudios de públicos, como la Línea del tiempo Públicos y museos con NodoCultura, el Foro Estudios de Públicos y la serie digital Estudios sobre Públicos y Museos de ENCRyM. Es coautora del libro *Cosmopolitan Ambassadors. International exhibitions, cultural diplomacy and the polycentral museum* y publica sus reflexiones personales en el blog El Diván Museológico.

Steven Hadley (Reino Unido)

DESARROLLO DE PÚBLICOS Y POLÍTICA CULTURAL

El rol del Desarrollo de Públicos como una herramienta de cambio social, podría ser crucial en tiempos de crisis y cambios político-sociales. La reflexión de estos conceptos desde una perspectiva amplia e innovadora, que se extiende más allá del *marketing* y la gestión de proyectos, conecta el Desarrollo de Públicos con un sentido social y democrático de las políticas culturales. La democratización de la cultura y la democracia cultural son los dos grandes paradigmas de este campo y en cuya problematización aparecen tradiciones y dilemas que necesitan un marco conceptual renovado para su análisis.

Las ideas abordadas en la conferencia corresponden al libro *Desarrollo de públicos y política cultural* (Palgrave MacMillan, 2021), basado en una investigación del autor.

Al hablar del Desarrollo de Públicos en el contexto de una política cultural democrática, el papel de la gestión puede verse como algo bastante distinto. Podemos pensar en la gestión como una especie de función inocente o podemos pensar en la gestión como una función de la ideología. Esto nos lleva a hablar del propósito de la cultura, la cual es una pregunta bastante amplia, pero quiero reflexionar, en especial, sobre el propósito de la cultura y el rol de la gestión y la relación entre los públicos y la política cultural en el contexto de la cultura subsidiada con fondos públicos. Además, quisiera reflexionar acerca del rol del Estado y de subsidiar la cultura y cómo opera esta dinámica de intentar incrementar el acceso a la cultura en el contexto de una política cultural democrática.

Comenzaré desde una autorreflexión y concluiré hablando acerca de la precariedad. Ambos temas son importantes al reflexionar acerca del rol de los individuos, es decir, el rol de las y los artistas, las y los profesionales y de quienes formulan las políticas públicas, en el sector cultural.

Con autorreflexión me refiero a la necesidad de asegurarnos de que, cuando hablemos de Desarrollo de Públicos y política cultural, nos situemos en la historia y reflexionemos en cuanto a la narrativa del viaje que hemos emprendido, ya se trate de una investigación académica, o si se trata de un profesional o un gestor cultural, con respecto a cómo hemos llegado a tener nuestras creencias, nuestras ideas y nuestras percepciones.

En mi caso, esa narrativa e historia comienza en mi natal Manchester, Inglaterra. Es una ciudad que posee una tradición cultural muy fuerte, sobre todo con la ciudad ligada a la cultura popular. También es una tradición que tiene un fuerte componente artístico. Gran parte de mi trabajo e investigación como académico está influida y se nutre de ambas cosas: las historias acerca de la cultura popular en las ciudades en las que crecí y viví, pero también mi propio compromiso personal con estos templos y palacios de la cultura.

Esta autorreflexión puede visibilizar la influencia de la cultura popular, tanto en las identidades de las ciudades, como también en las identidades de las y los gestores culturales e investigadores. Es una influencia verdaderamente poderosa con respecto a cómo participamos, nos relacionamos o nos comprometemos con la idea de las artes y, luego, con respecto a cómo participamos, nos relacionamos o nos comprometemos con la idea de los públicos y la política cultural.

Manchester, en particular, tiene tradiciones muy fuertes de justicia social; están muy conectadas con ideas relativas a la identidad de los individuos y con cómo esas ciudades se representan a sí mismas en esas ideas y hablan de sí mismas en la cultura social.

Estamos situados, entonces, en un marco de cómo las ideas de la democracia alimentan la política cultural y de cómo eso verdaderamente creó la idea misma del Desarrollo de los Públicos. Según el académico norteamericano Kevin Mulcahy (2006), “un Estado

democrático no puede ser visto como aquél que consiente o complace las preferencias estéticas de unas pocas personas, aun cuando ellas sean personas ilustradas. Por ende, una política cultural democrática debe articular sus objetivos de modo tal, que quede demostrada la forma en la cual se le está prestando atención al interés público”.

Y, por supuesto, el Desarrollo de los Públicos es una manera en que la política cultural democrática articula su propósito y lo que se propone es demostrar cómo el hecho de subsidiar con fondos públicos responde a esa idea del interés público. El Desarrollo de los Públicos y la gestión de las artes han jugado un papel fundamental en esta relación. Esto se basa en el hecho de que los sistemas de financiamiento público de la cultura se sostienen con el pago de impuestos, el que de alguna manera se le aplica de manera democrática a los contribuyentes, de modo que todas y todos estamos pagando por esta cultura y eso crea una especie de necesidad ética o moral de hacer que más gente participe o se comprometa.

El Desarrollo de los Públicos es la mayor manifestación de la idea de volver más democráticas las artes o de proporcionarle una realidad material a esta idea de la democratización de las artes. Ahora, por supuesto que deberíamos pensar en, por una parte, el trabajo en los productos, en términos del mundo digital, pero el Desarrollo de los Públicos se encuentra en una especie de lugar único, al lado de la demanda, en esa ecuación, en lo que respecta a

El Desarrollo de los Públicos es la mayor manifestación de la idea de volver más democráticas las artes o de proporcionarle una realidad material a esta idea de la democratización de las artes.

intentar que más gente participe en la cultura o se relacione con ella.

Existen decenas de definiciones de lo que es el Desarrollo de los Públicos, pero tomemos la acuñada por The Audience Agency: “Una guía práctica para incrementar las audiencias, aumentar el alcance, construir relaciones más profundas y hacer todo eso de la mejor manera que nos permitan nuestras capacidades y nuestros recursos, mediante el esfuerzo conjunto de nuestros colegas y las partes interesadas (interlocutores, beneficiarios)” (2020).

Esta definición es, en realidad, una extensión de la idea de un mínimo común que se puede observar en muchas organizaciones culturales del sector público y que apunta a lograr un equilibrio entre la participación en las artes, por parte de las beneficiarias y los beneficiarios y las instancias involucradas en el financiamiento. Muchas veces se los considera una serie de objetivos igualitarios que se ocupan de ampliar el acceso a la cultura y las artes. Entonces, esta idea moral de democratizar la cultura, a través de los sistemas tributarios, se lleva a efecto de diversas

maneras. En la tradición del Reino Unido hemos pasado por una serie de fases sucesivas, como por ejemplo la de construir centros para las artes, construir teatros para la ciudadanía, intentos de propiciar en forma significativa la formación de compañías nacionales, impulsar proyectos educativos, para medir el impacto, entre otras.

Cuando uno consulta la mayor parte de la bibliografía acerca del Desarrollo de los Públicos, tanto desde el sector cultural como desde la academia, se tiende a ver el Desarrollo de Públicos como una función técnica, orientada a los procesos, a la gestión de *marketing*. Y eso reduce la idea del Desarrollo de Públicos a un proceso de gestión gerencial, que implica la idea de cuantificar y, asimismo, que los datos y la cuantificación de la experiencia cultural, de alguna manera, nos permitirá entender mejor ese tipo de experiencia humana.

Entonces, el objetivo es investigar esta idea de cómo funciona la democracia, en tanto discurso, en la política cultural. Uno de los temas ahí es que, si pensamos en forma lógica acerca de la idea de democratizar el acceso a la cultura, si necesitamos democratizar la cultura, entonces la cultura no es democrática. Eso es sentido común: algo que precisa ser democratizado no es, en sí mismo, democrático.

Lo que se volvió interesante en esta investigación fue que parecía evidente que esta idea de la democratización tiene una función bastante específica: algo puede ser desigual, entonces puede no ser

democrático, pero mientras ese algo se encuentre en proceso de ser democratizado, ese mismo hecho legitima el proceso de democratización. En cierto sentido, eso es lo que hizo el Desarrollo de Públicos.

CÓMO EL DESARROLLO DE PÚBLICOS SE CONVIRTIÓ EN UNA PRÁCTICA NORMATIVA EN EL SECTOR CULTURAL SUBSIDIADO

El Desarrollo de los Públicos creó el discurso de la democratización en el sector cultural y existe una gran cantidad de cosas que ocurrieron, en calidad de efectos, a raíz de eso. Durante la investigación, encontramos personas que tenían una gran dedicación al sector cultural, por lo que la orientación era reclamar el Desarrollo de Públicos para el campo de la política cultural. De alguna manera sacarlo de la forma de ser reduccionista y, ante todo, cuantificadora en exceso de la gestión gerencial y devolverlo a un lugar que coincidiera con la pasión de las personas ligadas al sector cultural.

En relación con el marco conceptual, este se sitúa a un nivel macro y vincula dos universos epistémicos de la política de las artes: la democratización de la cultura, por un lado, y la democracia cultural, por el otro. Existe una vasta bibliografía referida a estos dos términos y opiniones con respecto a cómo se relacionan entre sí. Es preciso decir que ambos, la democratización de la cultura y la democracia cultural, son opciones para los gobiernos y el Estado,

en términos de cómo ellos desean articular este proceso de democratizar la cultura. No obstante, es importante acotar que el primero no conduce hacia el segundo: la democratización de la cultura no se traduce en una democracia cultural, sino que ambos términos son cosas bastante diferentes.

LA PROBLEMÁTICA DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA CULTURA

La democratización de la cultura se refiere a los procesos en los que la cultura “oficial” –típicamente representada por grandes instituciones que reciben buen financiamiento– se les hace accesibles a las comunidades que no participan de ella, a menudo pensando que eso “les hará bien”. Abarca un modelo dominante en casi toda Europa Occidental, Norteamérica, Australia, Nueva Zelanda y muchos otros países. Se trata del modelo donde tenemos esta especie de cultura oficial y vemos esa cultura “oficial” de preferencia en las ciudades, en especial en las grandes organizaciones culturales. Es la noción de “alta cultura” que se sustenta en la idea de que la cultura posee ciertos poderes específicos, muy particularmente en lo relacionado con la idea de civilizar.

Todo esto se basa en que la “alta cultura” financiada por las “altas esferas”, en términos de Consejos y Ministerios de Cultura, de manera que la participación y el hecho de experimentar la cultura o vivir la experiencia de ella nos mejora como seres

humanos, nos civilizará y nos volverá más culturizadas o culturizados. Se apoya en una creencia de larga data respecto del valor de la cultura civilizatoria de las artes y la cultura y, por ende, en el deseo inherente de democratizar el acceso a ella.

Estos aspectos civilizatorios de las artes y la cultura son problemáticos por una serie de razones: al parecer, la historia intelectual provendría de la Ilustración, como también ciertas ideas específicas sobre el colonialismo y la descolonización. Sin embargo, basta mencionar que se trata de una historia intelectual de larga data, de varios siglos de duración y que le da forma a la existencia, los roles y los trabajos de las personas que trabajan como gestoras culturales y en el ámbito del Desarrollo de Públicos.

Una de las cosas interesantes que han ocurrido y que, pienso se debe al Desarrollo de Públicos, es que contamos con datos metodológicamente fuertes y robustos. Existe un corpus significativo de evidencias que demuestran que, a pesar de los mejores esfuerzos llevados a cabo por la gente que se desempeña en el área del Desarrollo de Públicos, el consumo cultural se encuentra muy estratificado y que existe una escasa cantidad de personas que participan de la cultura y, por supuesto, se benefician en forma desproporcionada de los subsidios que se le otorgan a la misma.

Una de las estadísticas que resultaron del Informe de la Comisión Warwick fue la existencia de un nuevo modelo de segmentación, que demostró que, en realidad, los dos grupos que más participaban en

Existen dos tradiciones: la de las personas amantes de las artes, con las ideas de universalidad, belleza y arte, y la de la justicia social, que abraza ideas como el relativismo, la contingencia, la estética y lo que pueda o no pueda ser arte.

cultura ascendían al 15% del total de la población y tendían a ser individuos predominantemente blancos, de clase media, con educación universitaria y de un segmento socioeconómico alto.

DEMOCRACIA Y PLURALISMO CULTURAL

La democracia cultural se puede ver como una que presenta como válidas las formas de expresión cultural y de participación escogidas por el público, más que una que promueve una definición prescrita de lo que estaría incluido en las artes. Se ocupa de presentar formas de valor cultural que no están prescritas desde arriba hacia abajo, sino desde abajo hacia arriba, mucho menos centradas en la definición que está en las artes acerca de ella y, en realidad, la democracia cultural no tiene necesidad alguna de la terminología de las artes.

La idea de democracia cultural, sin embargo, no es nueva. Es una especie de recurrencia periódica en los debates acerca de la política cultural y tuvo momentos importantes a inicios de la década de los ochenta,

aunque también en la década de los sesenta y está volviendo a tener importancia ahora para algunas de las personas que se dedican a la investigación.

Según el investigador Owen Kelly, el concepto de la democracia cultural representa un pluralismo cultural. A mediados de los ochenta, Kelly tenía una real preocupación por el acceso a los medios de la producción cultural para lograr una democracia en el sector que estuviera en consonancia con el período del movimiento de la comunidad de las artes.

No era algo necesariamente opuesto a la idea de las “altas” artes, en sí, pero sí buscaba un cierto tipo de equilibrio. Había un valor de reconocimiento de esas formas de arte que constituía el llamado a que la mayoría de las personas participaran de ellas. Había una especie de falsa dicotomía creada, de acuerdo con la cual si no participabas de los productos de la cultura subsidiada o financiada con fondos públicos no participabas en la cultura porque eras alguien definido como “no participante” desde el punto de vista del profesional del Desarrollo de los Públicos.



Teatro Municipal de Santiago, Chile · Foto Josefina Pérez

DEMOCRATIZACIÓN DE LA CULTURA Y LA DEMOCRACIA CULTURAL²⁵

DEMOCRATIZACIÓN CULTURAL	DEMOCRACIA CULTURAL
Universal / Objetiva	Contingente / Relativa
Universalismo	Relativismo
Existencia de normas universales	Las normas son construcciones sociales
Etnocentrismo	Multiculturalismo
"Alta cultura" o "cultura aprobada"	Legítima expresión de diferentes culturas
Obras de arte (como normas) diseminadas ampliamente	Oportunidad individual para ejercer la libre elección
Belleza	Estética
Las normas objetivas y universales presentes en la obra de arte le otorgan su valor	Juicio subjetivo del gusto: el valor se otorga por la contemplación placentera
Normas diseminadas crean un canon universal	Creación de oportunidades para la participación y engagement
El foco es la obra de arte	El foco es el proceso creativo
Fijación de la historia del arte y las formas artísticas	Algunas obras pueden ser percibidas de manera distinta por varios sujetos o en diferentes tiempos
Fuente del arte: intención estética (el objeto y su creación)	Fuente del arte: relación estética (la forma en que se aprecia la obra de arte)
Siempre es arte	Puede o no puede ser arte (Duchamp, Warhol)
Epistemología: la realidad es única	Epistemología: la realidad es múltiple
El arte tiene valores trascendentales, externos y atemporales	Inmanencia del arte, observada aquí y ahora y sujeta a cambios en el gusto
Connotaciones religiosas (arte sacro y transformacional) y concepto de aura (Benjamin)	Secular, la cultura como una creación humana ("muerte de Dios", de Nietzsche)
CULTURA Y COMUNICACIÓN	
Transmisión del centro a la periferia	Conexión de unidades independientes en red (network)
Interés en la emisión (oferta)	Interés en la recepción (demanda)
Sociedad como una pirámide verticalizada y jerárquica	Sociedad como una estructura horizontal
CULTURA Y CONSUMO	
Audiencia pasiva	Audiencia activa
Recepción silenciosa y contemplativa	Puede incluir co-creación y participación activa
El rol del Estado es generar oferta (asegurando acceso al canon) de forma regulatoria	El rol del Estado apunta a una intrusión mínima del contenido cultural con foco en el desarrollo
Igualdad de producción: evaluación gerencial (sociodemográfica)	Igualdad de resultados: evaluación variada para la diversidad de la experiencia y juicio de valor
Consecuencia del miedo: el dogmatismo puede guiar al elitismo y secuestro de la autoridad cultural	Consecuencia del miedo: puede guiar al populismo, mediado por el mercado y reacio al riesgo
Desde la Modernidad	Hacia la Posmodernidad
Tradición de amantes de las artes	Tradición de justicia social

²⁵ Fuente: Tabla contenida en la conferencia de Steven Hadley, Desarrollo de públicos y política cultural, presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2021, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. La tabla es parte del libro *Desarrollo de públicos y política cultural* (Palgrave MacMillan, 2021).

En la investigación presentada en el libro, se definen dos tradiciones clave en este aspecto: tradición de las personas amantes de las artes y tradición de justicia social. Ambas abarcan ideas filosóficas, sociales y artísticas, pero pienso que podemos discutir que el sector cultural se está moviendo desde la tradición de amantes de las artes, hacia la tradición de justicia social.

Como mencioné antes, los dilemas y las tradiciones constituyen un marco verdaderamente útil y una manera de entender las creencias y los significados, además de las prácticas que originan esas creencias y esos significados y les otorgan un sentido, un propósito para articularse.

DILEMAS EN EL DESARROLLO DE POLÍTICAS CULTURALES

Los dilemas son una especie de respuesta a estas ideas o esos momentos cuando, en este sistema de creencias, en esta manera de entender los procesos de los significados, surgen situaciones o contextos que obligan a cambiar y a reconsideraciones sociales respecto de estas prácticas.

La razón por la cual esto es importante para la investigación es que personas ligadas al sector cultural reconocieron que su trabajo se apoyaba en sistemas personales de creencias y significados y experiencias culturales claves. Por ejemplo, se referían a experiencias específicas que les habían impulsado a comprometerse con la vocación para una carrera en la gestión cultural. En el fondo, los dilemas exploran las formas

en las que los individuos conciben y responden a los dilemas, de modo de entender cómo las prácticas sociales que ellos producen, cambian.

El primer dilema es la “marketización” que ocurrió durante el gobierno conservador de Margaret Thatcher en la década de los ochenta, cuando por primera vez en el sector cultural comenzamos a ver cómo las ideas económicas neoliberales permearon la cultura del sector subsidiado. La gente empezó a hablar de la necesidad de ganar dinero por concepto de taquilla; es decir, se comenzó a pensar en el público como el que paga entradas y a considerarlo no sólo como un conjunto de personas que irían a vivir una experiencia cultural, sino como una fuente de ingresos.

Durante el gobierno laborista de Tony Blair, en la década de los noventa en el Reino Unido, la agenda se centró mucho más en la inclusión e igualdad social y en el hecho de lograr la participación de la gente, no sólo en la cultura, sino en la educación, por ejemplo, y se alimentaron las ideas de la democracia participativa.

Alrededor de 2010 en adelante, se empezó a tomar conciencia del impacto en el sector cultural de los datos y la cuantificación y se generó un mayor número de investigaciones académicas acerca de la política cultural. Comenzó a surgir la pregunta sobre el fracaso, que se pensaba en relación con la crisis de la falta de legitimidad, de la crisis de relevancia. Esos discursos en torno a la relevancia, a la legitimidad o al fracaso eran discursos acerca del

fracaso de la democratización de la cultura, lo cual se volvió bastante obvio para la gente.

La investigación buscó establecer las tradiciones del Desarrollo de los Públicos y de indagar en cómo la agencia de actores individuales en el campo de la gestión de las artes y las acciones derivadas de ella fueron tanto de índole reflexiva como formativa, para desarrollar estas tradiciones.

“Las tradiciones no son fijas ni estáticas y, por ello, sólo es posible discernir las instancias particulares que constituyen una tradición dada trazando hacia el pasado las conexiones históricas adecuadas” (Bevir y Rhodes, 2002).

Es importante mencionar que estas tradiciones no son fijas ni estáticas y que lo que ahora estamos viendo es la transición, en la cual –aparentemente a través de una discusión o debate respecto del porqué algunas determinadas formas de cultura tienen más valor que otras o son más privilegiadas que otras, tal como señalan Bevir y Rhodes–, la gente comenzó a trazar el recorrido de las tradiciones hacia el pasado y a darse cuenta de que esto había sido contingente.

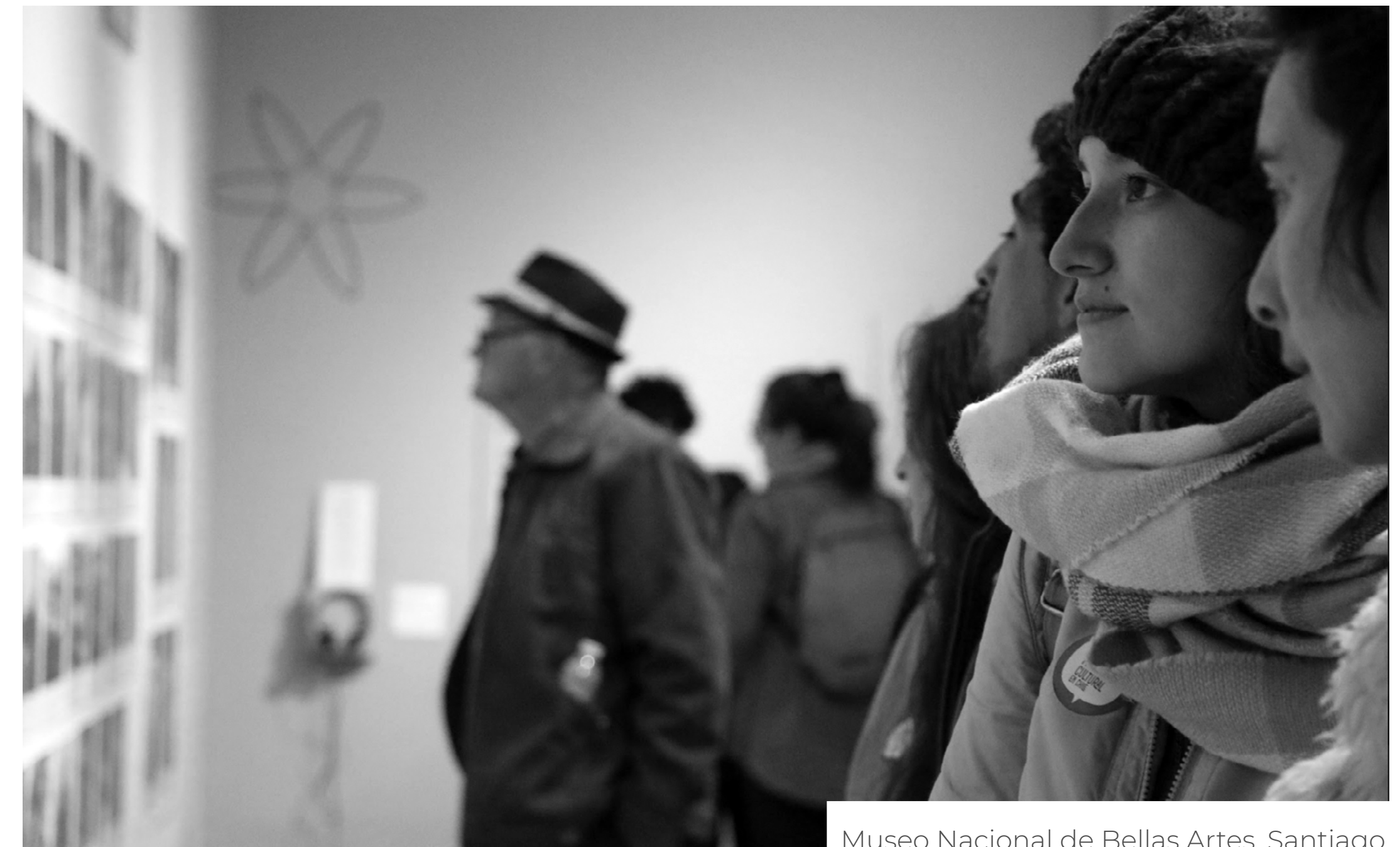
Entonces, existen estas dos tradiciones: la de las personas amantes de las artes, con las ideas de universalidad, belleza y arte, y la de la justicia social, que abraza ideas como el relativismo, la contingencia, la estética y lo que pueda o no pueda ser arte.

A raíz de la tensión que se produce entre una y otra tradición, intenté resolver alguna fórmula para

poder movernos entre las siguientes ideas. En la Democratización de la Cultura, el público es tradicionalmente pasivo, lo cual significa que debe estar en un estado de contemplación, cumpliendo con las etiquetas y sumido en una especie de aura religiosa. En cambio, en la Democracia Cultural, el público es activo y se trata de la participación y de lograr que las personas se involucren en procesos en los que ellas se sientan dueñas de sí mismas para desmontar las nociones más conservadoras del sector cultural. Entonces, aun cuando la cultura subsidiada de manera pública puede que no sea democrática, se encuentra, no obstante, en el proceso de ser democratizada.

Todo esto nos lleva hacia el cuestionamiento acerca de si estamos democratizando la cultura y de preguntarnos cuánto demora en realidad el proceso de democratizar la cultura. ¿Todo el tiempo tendrá que estar siendo democratizada y, por ende, todo el tiempo seguirá siendo no democrática? ¿Tendrá que estar todo el tiempo en proceso de ser democratizada? O, como lo propone la Democracia Cultural, ¿es cierto que existe una manera distinta de pensar el problema?

Lo que es muy interesante, es que el sector de las artes era el que necesitaba el Desarrollo de Públicos, no así el público. Datos significativos demuestran que un porcentaje importante del público no experimenta o no participa de estas barreras para acceder a manifestaciones culturales; es decir, que no está interesado en este tipo de manifestaciones culturales, porque sí participa en otras formas de cultura. De esta manera, lo interesante y lo importante es



Museo Nacional de Bellas Artes, Santiago.

que la Democracia Cultural, un concepto clave, de nuevo está convirtiéndose en el centro de un debate acerca de política cultural y públicos.

Podríamos, sin embargo, ampliar la discusión hacia un cuarto dilema. Angela McRobbie (2015) describe la precariedad como una “subjetividad específica” que incluye la experiencia vivida de la “inseguridad del ambiente”. En ese sentido, este cuarto dilema lo denomino “precariedad ideológica”.

Cualquier persona que lea sobre las industrias creativas, está familiarizada con esta idea de la precariedad y ahora, con las restricciones impuestas por la pandemia es cuando una gran cantidad de gente está experimentando la precariedad, tal como se la conoce tradicionalmente, en términos de trabajo cultural.

Para cerrar esta idea, quiero hablar de la inversión que realizan las gestoras y los gestores culturales que trabajan en el sector cultural en sus carreras, que no

Entender el pasado, el presente y pensar en el futuro del papel del Desarrollo de los Públicos podría ser crucial para comenzar a reflexionar respecto de nuevos procesos en este sector para desarrollar públicos y audiencias y, también, de nuevos procesos de cambio en las organizaciones.

es una inversión de índole emocional. La definición de Dubois (2016) de una persona “apasionadamente bien intencionada” con respecto del sector cultural se inserta en la tradición de la democratización de la cultura y es ahí cuando se torna interesante el hecho de cuestionar lo que sucede cuando la política cultural gira hacia la Democracia Cultural, porque todos esos valores personales y disposiciones que forman parte del sistema de creencias en la gestión cultural generan una especie de disonancia cognitiva.

Si la institución clave del campo de la cultura comienza a cuestionar al sistema tradicional de creencias, es decir, se aparta de décadas en las cuales el modelo de democratización de la cultura era el modelo vigente, se abre la oportunidad para crear una nueva estrategia. Sería la articulación de un modelo muy diferente, que genera una variedad completamente distinta de sistemas de creencias. Los valores personales y las disposiciones que ligan el Desarrollo de los Públicos a la democratización de la cultura –en términos de trabajar en favor de un bien común– se rompen cuando ese bien común se redefine desde uno que difunde los productos de la “alta cultura” europea hacia uno que celebra la creatividad de cada día.

¿Qué es lo que consideramos como el propósito de la cultura? Pienso que ésa es una pregunta muy interesante para formular en este preciso momento, en términos del desarrollo de la política cultural y de tantos de los debates que ahora estamos teniendo, respecto de la creatividad cotidiana, de la cultura, del lugar y del rol de las personas que participan en la cultura, preguntándonos si, en un contexto que es una especie de postconfinamiento, todo eso es tan importante o si es de lo que estamos hablando, cuando decimos “cultura”.

En la tradición de las personas amantes de las artes, quienes se desempeñan en el ámbito del Desarrollo de Públicos, son personas que conocen la precariedad, no entendida en el sentido socioeconómico, sino ideológico, porque trabajan en un contexto que se está volviendo en contra de su sistema de creencias.

Uno de los ideales que encapsula el concepto de la democracia cultural consiste en que no importa de qué forma artística se esté hablando; es arte si de lo que se trata es de que la gente participe y le asigne un valor, otorgue significado y, de alguna manera, enriquezca su vida.

HACIA UNA NUEVA NARRATIVA EN LAS POLÍTICAS CULTURALES

¿Nos encontramos en un momento histórico de cambio respecto de las políticas culturales? ¿Estamos viendo un giro hacia este ideal de la democracia cultural/la creatividad diaria? ¿Veremos cambios fundamentales

en una gran cantidad de personas que participan en la cultura o lo que estamos viendo es quizás una de estas vueltas de la rueda de la política cultural, donde una nueva generación descubrirá sus propios ideales?

Entender el pasado, el presente y pensar en el futuro del papel del Desarrollo de los Públicos podría ser crucial para comenzar a reflexionar respecto de nuevos procesos en este sector para desarrollar públicos y audiencias y, también, de nuevos procesos de cambio en las organizaciones.

Debemos entender las narrativas y comprender las tradiciones. También debemos entender los dilemas para poder avanzar en este contexto post COVID-19, pero me siento bastante optimista respecto de que es posible lograrlo, así como también me siento muy optimista en cuanto a que las habilidades del Desarrollo de Públicos, en la práctica, van a jugar un papel muy importante en eso.

Traducción: Soledad Lagos

Referencia

Desarrollo de públicos y política cultural fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2021, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

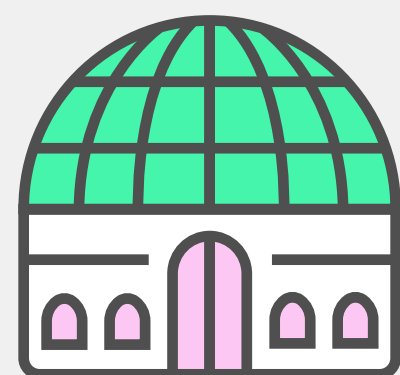


Museo Nacional de Bellas Artes, Santiago.

Steven Hadley

DEMOCRATIZACIÓN DE LA CULTURA VERSUS DEMOCRACIA CULTURAL

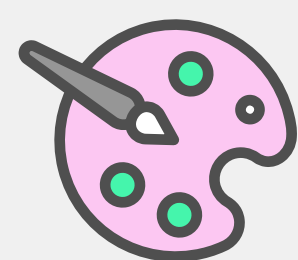
En las sociedades liberales democráticas, los gobiernos no pueden obligar a que las personas participen en la cultura subsidiada pero sí tienen algunas opciones a las que pueden recurrir para desarrollar públicos



Existen dos paradigmas en las políticas culturales

DEMOCRATIZACIÓN DE LA CULTURA

La democratización de la cultura es el proceso en el que se amplía el acceso a una cultura reconocida como oficial y representada por grandes instituciones a comunidades que no participan de ella. A menudo se piensa que esta ampliación tiene un objetivo apuntado al bien común

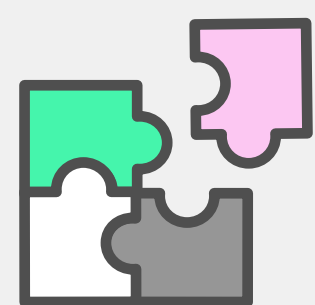


Las estrategias de este paradigma tienen una visión normativa y civilizatoria de las artes y la cultura y velan por democratizar el acceso a ellas

BIEN COMÚN:
ACCESO

DEMOCRACIA CULTURAL

La democracia cultural se refiere a la validación de las expresiones culturales de los públicos para posibilitar una base cultural más democrática y que no promueva una visión prescrita de las artes



En la democracia cultural prevalecen estrategias de co-creación o participación activa que rescatan visiones multiculturales e impulsan la creatividad de las comunidades

BIEN COMÚN:
CREATIVIDAD

¿Qué dirección tomar?

Cuando la definición de bien común pasa del acceso o difusión de la "alta cultura" a la celebración de la creatividad cotidiana de diferentes públicos y expresiones culturales, los valores del Desarrollo de Públicos se asocian a la democracia cultural.



STEVEN HADLEY (REINO UNIDO)

Académico, consultor e investigador que trabaja, a nivel internacional, en gestión de las artes, la política cultural y la participación de audiencias. Actualmente es investigador en la Universidad Nacional de Irlanda Galway y profesor invitado en la Universidad Leuphana de Lüneburg (Alemania), y ha ocupado puestos de investigación en las universidades de Sheffield, Bradford y Leeds. Es consultor de The Audience Agency, forma parte del Comité Directivo del Cultural Research Network, e integra el Consejo editorial de las revistas Cultural Trends y de la European Journal of Cultural Management and Policy. Ha realizado conferencias y enseñado en más de quince países, y se ha desempeñado como consultor para una amplia gama de organizaciones culturales. Sus más recientes publicaciones se han centrado en la democracia cultural, la participación de la audiencia y el liderazgo cultural, incluyendo su libro *Desarrollo de públicos y política cultural* (Palgrave MacMillan, 2021).

Ingrid Guardiola (España)

EL ESPECTADOR ANTE EL MITO DE ABUNDANCIA DE PLATAFORMAS DIGITALES EN UN MUNDO POST COVID-19

En la última década, el complejo mundo de las redes sociales nos ha convertido en espectadores y en parte del espectáculo. Tanto nuestra presencia y conversación pública, como nuestro consumo cultural digital, han contribuido a aumentar lo que podríamos llamar “el mito de la abundancia de las plataformas digitales”. A su vez, se ha sofisticado la vigilancia colectiva en lo que se presenta como un panóptico digital global. El confinamiento general, fruto de la pandemia de COVID-19, ha potenciado estas dos

tendencias: consumo y vigilancia digital globales, pero ¿de qué manera? ¿Qué relación mantienen entre ellas? ¿Qué implicaciones tienen con el espectador?

Si la pandemia ha desarticulado parte de nuestros rituales, compromisos sociales y culturales, entonces la pregunta es: ¿y ahora qué? En este texto abordaré cuatro ámbitos para descifrar la relación entre el espectáculo, el lugar del sujeto, los mecanismos de poder y cómo han ido cambiando las formas culturales a partir de esta tríada.

CAMBIOS EN EL LUGAR DEL ESPECTADOR

Existen tres elementos que siempre se repiten en la consideración del espectador. El primero, es el lugar donde ocurre el espectáculo, dónde se sitúa este espectador –en un ámbito público, privado o privado colectivizado–, es decir, desde qué sitio se mira el espectáculo. En segundo lugar, está la cuestión de la pantalla: qué lugar ocupa esta con relación al espectáculo y, en este sentido, las variaciones tienen que ver con su tamaño y con la reorganización de los elementos que incluye, es decir, si es múltiple o única. El tercer elemento es la participación.

A lo largo del siglo XX, en la evolución del espectador se han ido modulando estos tres elementos. El cambio más importante del espectador del siglo pasado fue, fundamentalmente, la incorporación del espectador de cine, de la sala oscura que ensombrece

los palcos del teatro, haciendo que el público desaparezca, quede en penumbra. Cuando hablamos del espectador del siglo XX nos referimos al espectador que va al templo, que va a dejar de lado su propia vida, y va a vivir aquello que ve, como una especie de segunda vida, gracias al espectáculo, una vida de segunda mano. Esta condición estática del espectador para algunos está más cerca de la alienación que del éxtasis; al menos así lo vieron los críticos de los sesenta, como Guy Debord, que pensaba en el espectador como aquel que está en las antípodas del ciudadano que vive en democracias participativas. Su carácter antidemocrático, alienado, radicaba en el hecho de vivir a través de unas imágenes que vendían productos e hipotecaban la vida en nombre del espectáculo.

En el último viraje de las pantallas, nuestra actualidad es esta estructura colmena, este mundo multipantalla de las multitudes digitales conectadas, donde nos enraizamos con todos de una forma hiperubicua y en 360 grados, y donde se han modificado aquellos rituales sociales que, del palco, ahora quedan integrados en la misma pantalla. Es decir, si la socialización era un pretexto para ir al teatro, en este caso se hace de la socialización misma el espectáculo. Mis relaciones sociales se organizan, ya no como espectador, sino como usuario, y soy entregado a los otros como parte del espectáculo. Las interacciones que me facilitan los otros, es el sustitutivo de aquellos palcos del teatro. Desaparece la masa física, la masa como compañera de ritual, y lo que queda son las

megamasas virtuales y estas soledades conectadas, que diría Sherry Turkle, “desde habitaciones propias y precarias” (TED, 2011).

Antes de ir a entender mejor este contexto digital, que es el centro de la cuestión, dos apuntes que el contexto digital recoge: uno, la pasión por las visiones panorámicas, esta idea que a veces se pierde con el espectador digital, que es la de ver con todo el cuerpo, de dejarse empapar y envolver por el espectáculo, que va desde los panoramas hasta la realidad virtual. Es una historia muy clara de aparatos tecnológicos, que lo que procuran es un nuevo paisajismo, una nueva manera de estar en el mundo, como si uno pudiera salirse con todo el cuerpo de sus limitaciones y de su contingencia. Entonces, ¿qué aportan estos panoramas que en siglo XVIII y XIX proyectaban una ciudad encima de la propia ciudad? Hablamos, por ejemplo, de los panoramas de Pierre Prevost o los montajes de daguerrotipos de William Southgate Porter, en Fairmount. Hay muchos estudios que analizan el hecho de que es significativo que estos panoramas aparezcan en el origen de la ciudad moderna, en el nacimiento de la ciudad industrial, una ciudad que, de golpe, se llena de humos, de fábricas, de ferrocarriles, de edificios construidos con prisa, a marchas forzadas, y entonces, de alguna forma, se pierde el paisaje, lo natural, la belleza más clásica. El panorama sustituye este componente arcádico y la idea de que el espectador puede organizar el mundo desde sí mismo, controlando todo a través del ojo, de ese ojo que lo puede ver todo, adquiriendo un control

sobre cómo organizarnos en el mundo. Esto es muy importante porque en el siglo XXI este control nos lo resumirán con un clic: indicaremos y tendremos la sensación de que el mundo se organiza a través de estos clics.

El segundo elemento que quería destacar es el de la inmersión, que tiene mucho que ver con el panorama y con la idea de no controlar y dominar con el ojo todo lo que nos rodea, sino de entrar dentro del espectáculo, de estar adentro, como un auténtico gamer, para ponerlo en términos contemporáneos. Por eso tenemos que hablar de fantasmagorías, de la linterna mágica, ya que aquellos aparatos ópticos son una forma muy lúdica del género del terror, que se usaban para hacer sentir pánico en la piel de los espectadores. Es un dispositivo realmente inmersivo que luego se perdió con el distanciamiento, con la ubicación de la pantalla como frontera entre el espectador y el espectáculo, pero que ahora, con Internet y los dispositivos de realidad virtual de realidad virtual, se han recuperado. Así, volvemos otra vez a este elemento tan antiguo del espectáculo inmersivo, que de cierta manera algunos artistas ya anticipaban en las performances de los setenta que intentaban dinamitar la frontera entre el público y el artista, convirtiendo realmente al público en el protagonista del artefacto, del espectáculo. O con los dispositivos interactivos y multipantalla del matrimonio Eames de los sesenta –proyecto Think, el multipantalla de la National Exhibition de 1959– o aquellos de los noventa. Nos referimos a artistas como Jeffrey Shaw

o Chris Marker, con *The Zapping Zone*, que entendían que la pantalla de cine, ese relato que nos dan sin que podamos intervenir sobre él, era una cosa de un espectador caduco. Presagiaban esa relación, que ya no era la del espectador con el espectáculo, si no también la del cerebro del espectador con el espectáculo. Interacción, participación, inmersión, la cuestión siempre es que el espectador esté lo más cerca posible del propio espectáculo. Estos procesos de inmersión y de atomización son precedentes que luego, en el mundo 2.0, se radicalizarán.

La atomización del público fue posible gracias a varios mecanismos. Podemos decir que el *drive-in* cinema la anticipa, y sigue con la pantalla televisiva que logra que la masa pase a ser una audiencia. Esta es un elemento cultural de carácter difuso, individual, privado y permanente, puesto que tiene contacto veinticuatro horas al día y siete días a la semana con el espectáculo. Esta idea de público atomizado es muy importante, sobre todo porque hace que la noción de público pierda el componente social, el proceso de socialización que tenían tanto el cine como el teatro, así como la mayoría de los espectáculos que se daban en el espacio público, desde las actividades más populares a las más vanguardistas. Un sueño industrial vinculado con el público, que aún no se ha concretado, es el de poder tener todo el espectáculo en tus gafas, casi en tu cerebro, sin distancia afectiva, cognitiva ni crítica con la escena.

EL MITO DE LA ABUNDANCIA DE LAS PLATAFORMAS DIGITALES

Nuestra situación actual es la de las plataformas digitales. El espectador del siglo XXI es un espectador multipantalla, un espectador conectado no solo a muchas pantallas, sino sobre todo a muchas y grandes plataformas, a estas aplicaciones en línea que quieren hacernos ver que nosotros podemos organizar el mundo dentro de estos dispositivos, que tenemos un control sobre esta organización del mundo. Lo que yo llamo “mito de la abundancia” es muy sencillo de explicar: Lewis Mumford decía que nuestra atracción por los supermercados se comprende porque nos remite a la idea del antiguo Edén, donde podemos encontrar cualquier cosa en un entorno de abundancia natural (Mumford, 1961). Entonces, las plataformas digitales, que de alguna forma aprovechan este mito de la abundancia para atraer la gente hacia ellas, prometen que ahí dentro, sea en Facebook, YouTube, Netflix, Google, Instagram o Tinder, lo encontrarás todo. Ya no es solo ser espectador, sino partícipes. Es decir, que las plataformas no se venden solo como espectáculos, sino también como mundo autónomo, autosuficiente. Esta abundancia, evidentemente, es una falacia muy bien construida.

Es una falacia, primero, por lo conectivo, porque se basa en la conectividad: pasamos de la visión al infoestímulo, esa ilusión de poder acceder a muchas mercancías, usuarios, interacciones, pero que queda limitada a esta cuestión conectiva, ya que en la medida

que conecto, voy descartando y dejando atrás lo que descarto con mi clic. Franco Berardi Bifo decía que hemos pasado de un mundo conjuntivo a un mundo conectivo, donde lo que se pierden son los cuerpos, y que esta conexión se plantea así porque encarna una caja de Skinner. Es decir, hay un trabajo conductista muy serio detrás del funcionamiento de estas plataformas, que se basan en refuerzos positivos, lo que los fundadores de esta corriente psicológica llamaban “condicionamientos operantes”: reaccionamos positivamente ante estímulos positivos y toda la maquinaria está pensada para que los estímulos positivos se den”. Por lo tanto, no estamos ante un entorno abundante, sino en un entorno muy selectivo, para que estos condicionamientos operantes puedan funcionar.

En segundo lugar, hay elementos que desmitifican y desmotan el mito de la abundancia, como el hecho

El espectador del siglo XXI es un espectador multipantalla, un espectador conectado no solo a muchas pantallas, sino sobre todo a muchas y grandes plataformas, a estas aplicaciones en línea que quieren hacernos ver que nosotros podemos organizar el mundo dentro de estos dispositivos, que tenemos un control sobre esta organización del mundo.

que estos entornos se basan en la atomización, lo que ya desde 2011 se conoce como “filtro burbuja”. Estas plataformas diseñan cada interfaz a partir de los datos que hemos generado –de nuestros historiales de navegación, de nuestra ubicación, de todas las preferencias que hemos punteado–, y que el algoritmo dirige para hacerse una idea de nosotros, un perfil. El espectador es un perfil en un marco delimitado por la segmentación social y este viraje es importante. ¿Qué tipo de subjetividad dibuja este perfilamiento, esta matematización del sujeto? El espectáculo ya no se comparte, cada pantalla tiene un diseño único y específico en función de estos filtros burbuja que nos encierran con voces demasiado parecidas a las nuestras, con lo que se produce lo que podríamos llamar un “genotropismo digital”. Léopold Szondi fue un psicopatólogo que, en 1938, hablaba de “genotropismo” para referirse a aquella atracción que sentimos o que siente la gente vinculada genéticamente entre sí. Entonces, podríamos decir que, en el Internet social, el espectador 2.0 siente una atracción por aquellas personas que están meméticamente vinculadas, aquellas con quien comparte la misma información. Y, si no la siente, el algoritmo le facilita esta atracción, porque nos pone delante a un usuario parecido, un alma gemela, que hace que estemos a gusto en la aplicación. Según un estudio de Mark Kosinski (2012) con solo 68 likes se puede deducir la orientación política y sexual, la condición social, la estructura familiar y el origen de la persona. Es decir, las plataformas

analizan, digieren y predicen de una forma extremadamente eficaz.

El tercer elemento que tiene que ver con la desmitificación de la abundancia es el hecho que ya anticipaba: estos entornos se basan, con posterioridad al 2010, en la datificación y la predicción, que conllevan un marco comunicativo con poca diversidad y muy polarizado. Hay que considerar que incluso un café puede servir como una máquina de datos. Te tomas un café y enseguida te invitan a ganarte 300 euros en Amazon, o el screensaver del trabajo te hace preguntas para que tú les des respuestas y así generar un banco de datos, que luego es útil para rediseñar el algoritmo que rige la plataforma. Esta datificación genera una presión por la métrica, tanto en el entorno como en el usuario. La cuantificación valida socialmente la imagen, el video o el mensaje que se comparte y lo posicionan algorítmicamente, que es lo mismo que decir que le dan visibilidad, condición de existencia.

La métrica no es inocua. Lo que no tiene respuesta, no existe en Internet, por lo tanto, no existe el espectador pasivo, el *flâneur*. Si quieres gozar de alguna forma del espectáculo, tienes que participar, y participar te obliga a entrar en esta lógica de la métrica, la cual funciona a nivel de gratificaciones con los condicionamientos operantes. Pero hecha la ley, hecha la trampa: si la métrica es lo que posiciona los productos, entonces no es de extrañar que la métrica se convierta en un negocio. La artista catalana Joana Moll lo explicó en el proyecto Dating Brokers (2018),

para el cual compró un millón de perfiles falsos de Tinder por 136 euros. Puedes comprar likes, amigos, perfiles, todo esto forma parte del mercado del espectáculo 2.0. Esto significa que las posibilidades libidinales, el goce espectral, acaba siendo subordinado al diseño de la propia interfaz, mientras que, en el caso del espectador de cine, las posibilidades libidinales tenían más que ver con la relación sujeto-imagen; pero aquí, esas posibilidades derivan de una construcción algorítmica muy precisa. Por eso, el tipo de contexto que se genera es uno competitivo y adversativo, un lugar difícil para el consenso, para el simple diálogo o para el goce tranquilo. Es un lugar que dibuja un sujeto muy competitivo, siguiendo al filósofo Byung-Chul Han (Han, 2017), un sujeto de rendimiento. Han habla de sociedad del rendimiento, donde el sujeto compite todo el día consigo mismo y con todos los otros, un ser cuantificado o quantified self, como se conoce en el ámbito anglosajón.

Por esta razón, el mito de la abundancia no funciona. No podemos olvidar que el objetivo final de estas plataformas es hacer que el usuario no abandone nunca sus lares, para extraer el máximo de datos de calidad posibles. Facebook, como paradigma de estas plataformas, pasó de ser un sitio de sociabilización tranquila –entre 2006 a 2012–, donde las posibilidades de intercambio eran reales y el intercambio de información más o menos cronológico, a ser un experimento conductista o de “mercados de comportamiento futuro”, como los llamaba Shoshana Zuboff (Zuboff, 2020). La empresa saltó a la Bolsa, compró

Instagram y Whatsapp, construyendo una corporación tech de enormes dimensiones, y empezó a monetizar las publicaciones y a vender anunciantes. De una interfaz con poca contaminación visual, sin publicidad, con información de proximidad, se pasó a una organización algorítmica de la información más compleja.

Otro elemento limitador del mito de la abundancia es lo que Barry Schwartz llamó “la paradoja de la elección” (2004), que señala que en entornos con demasiada oferta la experiencia del usuario suele ser decepcionante. En primer lugar, porque se hace muy difícil imaginar una alternativa. En segundo, por el factor comparación. Y en tercero, porque, a diferencia de entornos con pocas opciones, donde uno se siente más reconfortado con lo que hay, aquí piensas todo el tiempo en lo que no has escogido, en aquellas opciones que has dejado de lado, para escoger la tuya. Entonces, la experiencia como espectador, como usuario, acaba siendo decepcionante.

Según investigaciones, como la de Nielsen (2019), sobre el tiempo que se pierde navegando para encontrar una opción satisfactoria, demoramos una media de diez minutos al día en escoger un producto de visionado. De hecho, el CEO de Netflix, decía que el enemigo principal de la compañía no eran las otras plataformas, sino “el sueño de los espectadores”. En esta carrera para cazar la atención frágil de los usuarios, se organizan muchos crossovers, es decir, contratos de intercambio entre productos masivos de estas diferentes plataformas. Por ejemplo, puede

darse un evento de Stranger Things en el videojuego Fortnite o la conexión entre Tinder y Spotify, buscando construir una especie de identidad digital única del espectador, y así cruzar datos. Cuando cruzas estas plataformas lo que obtienes no son más datos, sino datos de mejor calidad, con el objetivo de que la predicción de los futuros comportamientos de los usuarios sea lo más precisa posible. Esta paradoja de la elección viene también acompañada por lo que se conoce como *dark patterns* –o “patrones oscuros”– que son aquellos tipos de diseños que hacen que salir de la aplicación sea muy difícil. La interfaz tiene sus estrategias de diseño propias para fomentar la fidelización; algunas son gratificantes, otras, como estas, se basan en la confusión.

DE LA SOCIEDAD DEL ESPECTÁCULO A LA SOCIEDAD DE LA VIGILANCIA Y EL CONTROL

En el texto *Postscript on the Societies of Control* (Deleuze, 1992) se habla de que hemos pasado desde una sociedad disciplinaria a una sociedad del control, basada en tres elementos: la economía financiera, la tecnología y los procesos de informatización de nuestra vida, y el control biométrico. Deleuze utilizaba una ficción, una prosa de Félix Guattari, para plantear una sociedad donde todos tendríamos un collar electrónico que nos permitiría salir y entrar de nuestro vecindario y, a la vez, acumular puntos en función de nuestro comportamiento social o ser desactivados ante actitudes inadecuadas socialmente.

Esta abundancia [de las plataformas digitales], evidentemente, es una falacia muy bien construida. Es una falacia, primero, por lo conectivo, porque se basa en la conectividad: pasamos de la visión al infoestímulo, esa ilusión de poder acceder a muchas mercancías, usuarios, interacciones, pero que queda limitada a esta cuestión conectiva, ya que en la medida que conecto, voy descartando y dejando atrás lo que descarto con mi clic.

El texto anticipa la tecnología basada en la biometría y todas las CoronaApp –aplicaciones de rastreo y monitoreo del COVID-19– que se han desarrollado a propósito de la pandemia. En España, la Data COVID Act, permitió el rastreo de cuarenta millones de móviles con la complicidad de las teleoperadoras para evitar posibles contagios. Deleuze añade que este contexto de control dibujaría una sociedad muy competitiva, en la cual la motivación principal serían los incentivos, los concursos y la rivalidad entre individuos –su versión de los individuos, pero recalando la idea de sociedad atomizada–. Esto, en realidad, es lo que hace el espectador 2.0 cuando rellena formularios, responde encuestas, puntúa los productos que consume. Es la figura del usuario, que hace unos años se entendía en forma propositiva como aquel sujeto capaz de usar o de intervenir en los contextos culturales, y que hoy en día aparece como el ciudadano digital único, que no cesa de producir datos desde estas plataformas digitales. En el momento que normalizamos estas herramientas, que tienen un objetivo sanitario concreto y que pueden ser muy útiles, dejamos de ver que son las mismas que se aplican a nuestro entorno cultural inmediato y dejan de tener un objetivo sanitario para tener uno lúdico-cultural.

Las plataformas sociales son espacios de rastreo, de monitoreo y de control. Son también plataformas de extracción de valor de la socialización que, como decía Bernard Stiegler, proletarizan la mente humana a través de la extracción de valor del sistema nervioso,

normalizando este paso del espectáculo al control. Un sistema nervioso que responde más fácilmente a las emociones extremas, tanto a las positivas, las que excitan o emocionan, como a las negativas, las que desprenden la ira, el odio o el pánico.

Con la pandemia hemos normalizado el *lurking*, esa especie de voyerismo desbordante que te permite intervenir en el lado contrario y mirar al otro desde una praxis controladora. Con el confinamiento, si bien al principio estábamos desconcertados, enseguida se apoderó de nosotros esta violencia estructural que rondaba por todos los medios de comunicación, donde se equiparaba “el vigilar con el castigar”, para decirlo como Foucault. Es decir, hemos hecho del panóptico un espacio de entretenimiento espectacular y de castigo. Podemos castigar asumiendo un rol de haters digitales con populares prácticas de desprestigio personal que van desde postear un comentario, colgar un video o hacer una campaña para hundir a alguien. La impunidad del odio en las redes sociales es total porque moviliza el clic fácil, el *clickbait*.

En la sociedad del control se le da más poder a las empresas que ostentan la tecnología y que pueden controlar o monitorizar al sujeto que la usa. Los gadgets como el Neuralink, propuesto por Elon Musk, que al principio se venden como herramientas terapéuticas, como un chip intracraneal que puede modificar los neurotransmisores y eliminar, por ejemplo, la depresión o corregir la ceguera. Este microchip puede servir para la telepatía o proyectos lúdicos,



Matucana 100, Estación Central

para activar el Tesla o jugar en línea desde el propio microchip. Entonces, ya no se trata de organizar el mundo del espectáculo –como se decía al principio del texto–, sino de que directamente estás dentro de él, te conviertes en una especie de prótesis del propio espectáculo. Esto tiene un carácter distópico muy poderoso. ¿Cuál es el problema? Que no se considera a la persona como un sujeto sino como un usuario, y se podría deducir que la depresión es un problema electrónico. Aquí el lugar del usuario es un lugar anémico, reducido a esta conectividad, algo que pasa a ser un nódulo más dentro de un circuito sintáctico y que queda en manos de una máquina.

Aunque aún quedan muchos años para que el Neuralink se integre socialmente, este panorama dibuja un espectador que de golpe tiene acceso a posibilidades lúdicas inimaginables; con la idea de que con un chip en la cabeza puedo ser cualquiera, puedo viajar a cualquier lugar, como los protagonistas de la película futurista *Ready Player One* (2018), con su software de realidad virtual Oasis. Pero estos gadgets, a la larga, hacen que perdamos el control sobre nuestra condición de espectadores, incidiendo en lo más íntimo que tenemos, en lo

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

más propio: nuestro cerebro, el último eslabón de la cadena humana.

A finales de los 1980, Guy Debord hablaba del espectáculo integrado, y con estos gadgets tecnológicos vemos, precisamente, cómo culmina el sueño del espectáculo integrado. En el documental de la televisión de Corea del Sur *Meeting You* (2019) se muestra el proceso de construcción de una memoria artificial, a partir de la recolección de datos de una niña que está muerta y que resucitan digitalmente para interactuar con su madre, experiencia que ya había anticipado Charlie Brooker con su episodio “Be Right Back” (2013) de la serie *Black Mirror*. Esto nos sitúa en una relación muy compleja con el espectáculo, en la que, si no hay un acompañamiento de un corpus ético y una gran reflexión cultural, podemos directamente perder el control de lo que significa ser un espectador del siglo XXI.

EL PROTOCOLO SANITARIO POST COVID Y LOS RITUALES CULTURALES

Hemos revisado hasta aquí cómo ha cambiado el lugar del espectador en relación a la pantalla, a los procesos de inmersión y a la participación. También hemos analizado cómo este espectador del siglo XXI –del capitalismo de las plataformas lúdicas y sociales– se alimenta del mito de la abundancia, que es muy fácil de deconstruir si entendemos cómo funciona y qué tipo de sujeto espectral están diseñando. Ahora, toca abrir preguntas sobre el espectador

cultural en plena pandemia, en confinamiento global y cómo lo hemos vivido.

En Barcelona, la mayoría de las actividades culturales se han realizado en línea, como en una operación global, que ha aumentado significativamente el capitalismo de plataformas. El crecimiento del tráfico de estas plataformas ha sido ingente. Solo en Estados Unidos, Amazon contrató cien mil personas y el tráfico de YouTube aumentó en un 75%. Incluso especialistas, como el prestigioso sociólogo David Harvey, han empezado a hablar de la “Netflix Economy” (2020). La vida pasó a ser en línea, con momentos buenos que luego nos saturaron, porque son entornos que funcionan de estas formas tan conectivas, polarizadas, segmentadas y competitivas. La mediación cultural del ecosistema digital conectado nos ha salvado del paso, sobre todo a la hora de dar a ver las propuestas escénicas, imposibles de realizar en su espacio natural. El portal de teatro en línea Teatroteca aumentó notablemente sus suscriptores y portales de video a la carta, y una plataforma de cinefilia muy cuidada como Filmin creció, proporcionalmente, más que las grandes plataformas norteamericanas (Netflix, HBO, Disney+, Prime Video Amazon).

En el caso del espectáculo mediático televisivo, la mayoría de los programas ha optado por un público virtual, por hacer desaparecer el público; en aquellos casos donde era necesario, lo instalaban de forma virtual, porque sin el público no hay espectáculo. Uno de los casos más aplaudidos fue el de Operación Triunfo (TVE). El otro gesto ha sido el de los crossovers,

como por ejemplo con el estreno de piezas musicales de Travis Scott en Fortnite, con un seguimiento de todos los gamers y los influencers, al que se conectaron millones de personas. Nunca un concierto había sido tan recurrido, hablamos de megamasas virtuales. Lo que nos lleva a algunas preguntas sobre este consumo cultural.

En primer lugar: evidenciar las limitaciones de lo virtual, de las pantallas virtuales, la necesidad de convocar de nuevo a la asamblea, el público físico, aquello que nos permite incluso desaparecer, pero en compañía de otros. Hay muchas veces que queremos ir a ver una obra de teatro o escuchar un concierto para huir de nuestra contingencia, de nuestro entorno inmediato, disfrazarnos con una segunda piel, lo que no permiten estos entornos virtuales. En segundo lugar, la pregunta por el poder de estas empresas, que funcionan como monopolios. Por ejemplo, toda la educación española ha pasado a manos de Google, toda la educación virtual y la comunicación virtual con las familias se tramita a través de esta empresa privada, aunque la Asociación de Familias de Alumnos (AFA), junto con Xnet han abierto una campaña para desvincular ambos servicios.

No ha habido un momento para pensar cuáles son las mejores herramientas que necesitamos para diseñar el actual contexto social y cultural. Finalmente, cabe añadir la pregunta por las políticas de aforo limitado. Ahora todo lo que es físico-presente, tiene aforos limitados y, para una entrada tienes que conectarte en línea, con lo que mucha gente queda fuera.

La brecha digital, la edad y toda esa diversidad de públicos, que se estaba gestando hace muchos años desde las políticas culturales, han quedado dinamitadas de golpe: las medidas tecnológicas terminaron uniformizando a todos los públicos. O compras en línea o quedas fuera.

Por eso, se tendrá que pensar cómo gestionar estas comunidades culturales para las que se había velado y que ahora han quedado atomizadas en sus casas y que solo pueden conectarse con nosotros a través de las interfaces. ¿Cuál será el retorno social de la cultura? Si solo puede haber aforos muy limitados, ¿se generarán nuevas pobrezas culturales, más disparidad entre aquellos que pueden acceder a estas actividades y los que no? En fin, son muchas preguntas y retos que la pandemia nos ha puesto encima de la mesa, y por eso se hace tan necesaria la reflexión sobre el lugar del espectador y de los públicos, como un ámbito esencial de la cultura del siglo XXI.

Referencia

El espectador ante el mito de abundancia de plataformas digitales en un mundo post COVID-19 fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2020, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.



INGRID GUARDIOLA (ESPAÑA)

Profesora asociada en la Universidad de Girona, programadora audiovisual, directora y ensayista. Desde estas facetas ha contribuido a la reflexión y al debate acerca del rol de las imágenes y de los dispositivos tecnológicos en el mundo contemporáneo. Como realizadora ha comisariado y cocreado los contenidos del canal audiovisual Soy Cámara –el programa del CCCB, Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (2010–2020) y ha dirigido el largometraje documental Casa de nadie (CCCB, Boogaloo Films y Open Society Foundations, 2017). Es autora de El ojo y la navaja: un ensayo sobre el mundo como interfaz (Arcadia, 2019) y colaboradora en diferentes medios (Diari Ara, Planta Baixa). Durante 2021, dirigió una muestra sobre *El espectador de cine* en el Museo del Cine de Girona junto a Andrés Hispano y Félix Pérez-Hita.

Remedios Zafra (España)

DESPUÉS DE LO VIVIDO. PÚBLICO(S) Y PANTALLA(S)

Los cambios provocados por la crisis sanitaria mundial trajeron consigo no sólo una transformación digital en las prácticas, hábitos y procesos culturales, sino también la aparición de nuevas incertidumbres en el sector artístico en un mundo conectado e hiperproductivo. Estos desplazamientos se abordan desde dos puntos de partida: por un lado, la singularidad, la precariedad e instrumentalización del trabajo creativo y las formas de pago simbólico mediado por pantallas. Por otro lado, la reconfiguración de los públicos en lo digital, donde la aparente horizontalidad de Internet permite a todos ser usuarios, productores y distribuidores de manera simultánea, al mismo tiempo que la sobreabundancia y saturación de contenidos da vida a un nuevo sistema de valor basado en el exceso de los datos y algoritmos, que anula experiencias y singularidades del público.

Tras la pandemia de COVID-19, se vuelve necesario reflexionar sobre los posibles futuros que se derivan del trabajo cultural y creativo en relación con la nueva configuración de los públicos y las audiencias. Este fenómeno se produce en el marco de una cultura irreversiblemente conectada y que en los meses de confinamiento parece haber sufrido un proceso de traslado hacia la esfera digital acelerado que deja al sector de la gestión cultural plagado de incertidumbres, pero también de nuevas oportunidades.

Este tema se puede abordar desde dos puntos. Por un lado, la singularidad de este trabajo creativo y cultural y, por otro lado, el contexto de la cultura red. En relación con la singularidad de este sector me gustaría reflexionar sobre las formas contemporáneas de autogestión y polivalencia, pero también sobre la precariedad que hoy en día caracteriza al sector creativo y cultural, las nuevas formas de pago simbólico y creación de valor mediadas por pantallas donde se normaliza lo más visto como lo más valioso. Es decir, donde los ojos operan como una nueva moneda.

Con respecto a la afectación de la cultura digital, quisiera reflexionar sobre las formas de configurar público y audiencia allí donde la horizontalidad de Internet nos ha convertido a todas las personas en usuarias y productoras del contenido. Es decir, en públicos productores y distribuidores simultáneos, donde los artistas ya no tienen el viejo privilegio de la exclusividad en la creación de imagen. Este es un contexto en el que además nos configuramos

como público y audiencia con una multitud de personas conectadas, pero habitualmente solas frente a las pantallas.

Los cambios que están aconteciendo se dan en un mundo global, pero poliédrico y cargado de diferencias y desigualdades tecnológicas. Estas últimas no son las mismas en cualquier lugar; mientras en muchos lugares del planeta la desigualdad se deriva de no tener acceso a Internet o a plataformas digitales –provocando que personas queden excluidas del trasvase de digitalización cultural–, en otras partes la desigualdad tecnológica tiene que ver con no tener control sobre los tiempos de acceso, de forma que derivamos en las pantallas de manera adictiva, promoviendo un consumo rápido e irreflexivo. Así, bajo un primer esbozo de ideas que describirían este panorama, me gustaría situar algunas de las desigualdades. Por ejemplo, las que tienen que ver con el aumento del consumo de contenidos audiovisuales y culturales y, por tanto, con la creación de nuevos públicos y audiencias.

Otra idea se refiere al trasvase de contenidos a las pantallas y con la experimentación de nuevas fórmulas de emisión, gestión y recepción cultural desde la conexión en privacidad o cuartos propios. A esto se suma la inversión por parte de los trabajadores culturales en mantener su visibilidad alimentando seguidores y audiencia, un fenómeno que tiene sus propias dificultades.

TRABAJO CREATIVO: DESIGUALDADES Y ANSIEDAD EN UN MUNDO GLOBAL

En primer lugar, ante la cancelación de eventos y actividades presenciales aconteció un importante aumento de la precariedad en el sector cultural y creativo. Sin embargo, no es solo precariedad desde los creadores, ya que, por parte de los consumidores, se esboza una tendencia hacia la saturación, derivada del exceso de contenidos. Esta saturación, a su vez, nace del hecho de que todas las personas pueden también ser productoras de contenidos en el marco de los nuevos sistemas de valores sostenidos en la cuantificación y operacionalización algorítmica que posiciona como valor superlativo lo más visto.

En este contexto también se sitúa la ansiedad derivada de la conversión del yo en producto al exponerse a la inercia en el contexto del capitalismo cultural en la red contemporánea. Es una nueva cultura que también es cultura del predominio de las lógicas auditivas que valoran el carácter sumatorio frente a otro tipo de lógicas más integradoras que ponen en valor el carácter narrativo de lo que vemos y producimos. Por defecto, las lógicas auditivas archivan y crean la sensación de disponibilidad perpetua. Por último, también se visualiza la transformación en la manera de recepción del consumo en las habitaciones o cuartos propios conectados, en el sentido de la primacía de la actualización constante y el consumo rápido, tan unidos a categorías como la precariedad, el exceso de la velocidad y la contingencia.

Para desarrollar estas ideas voy a apoyarme en mis dos últimos ensayos sobre trabajo creativo; por un lado, *Frágiles: Cartas sobre la ansiedad y la esperanza en la nueva cultura* (Anagrama, 2021), pero sobre todo en *El entusiasmo: Precariedad y trabajo creativo en la era digital* (Anagrama, 2017).

En relación con la pandemia y el contexto de nueva crisis, los gestores públicos y privados se esmeran en organizar prioridades, pero suele pasar que la cultura casi nunca está en los primeros puestos al pensar en dichas prioridades. Recuerdo que de pequeña, cuando con frecuencia enfermaba, siempre recibía algún tipo de medicamento, pero también siempre recibía un libro. No podría decir cuál de los dos me curaba. Es cierto que un medicamento puede hacernos sentir mejor, pero ¿cuántos libros no nos han curado? Tengo la sensación de que en estos últimos meses de pandemia se ha leído más que nunca y posiblemente se haya escrito más que nunca. Como si tras la aceleración que precede a la pandemia, el freno nos situara no solo ante la enfermedad y la muerte, sino también ante los tiempos para el ensimismamiento y el pensamiento interior privados de vida exterior. La concentración, en ese sentido, ha adquirido un gran protagonismo.

La salvación de la cultura tiene varias hojas. Entre ellas una para quien es espectador o lee, es decir, el público y la audiencia, y otra para quien escribe, actúa, dibuja o compone, es decir, para quien produce. Aquí habita una contradicción; con la pandemia muchos trabajadores creativos han perdido sus empleos,

pero probablemente muchos de ellos también han recuperado un tiempo de concentración que necesitaban. Paralelamente, en la acentuación del proceso de digitalización que se ha experimentado, a muchos les han pedido que trabajen gratis creando contenido digital para seguir siendo visibles, lo que pone en riesgo la consideración de que el trabajo creativo es efectivamente un trabajo que debe ser valorado como tal.

Para abordar esta relación propongo una mirada a la actualidad del sector cultural. Pienso en mediadores culturales y artistas polivalentes, comisarios, gestores culturales titulados en humanidades y ciencias sociales, becarios con o sin sueldo, profesores contratados por horas e interinos, escritoras de gran vocación, falsos autónomos, poetas ilustradores, colaboradores de posgrado, críticos de arte, doctorandas embarazadas, investigadores en formación, trabajadores entusiastas del sector cultural y creativo, y muchos más, a menudo –o casi siempre–, vocacional e incondicionalmente conectados.

La multitud de trabajadores creativos y culturales en la actualidad nace de mi modo de ver la discontinuidad cultural derivada de lo acontecido en las últimas décadas en gran parte del mundo. Me refiero al acceso cada vez más normalizado a la educación pública que ha permitido que varias generaciones que veníamos de contextos humildes y sin estudios hayamos tenido la oportunidad de tener una formación académica. Incluso hemos podido soñar con dedicarnos a esos trabajos creativos e intelectuales

que la familia nos animaba a descartar y asumir solo como una afición. En España, por ejemplo, son muchas las personas que desde los años setenta y ochenta han optado por una formación orientada al ámbito creativo, humanista y cultural, generando un excedente de personas calificadas, muchas de ellas desempleadas o con empleos temporales o precarios.

La mayoría de las profesiones creativas vienen de una vocación y un entusiasmo sincero que motiva realizar una práctica compulsiva que desde pequeños nos ha interesado y que da sentido a nuestra vida de muchas formas. El entusiasmo es importante, ya que en la vida hay una multitud de cosas que nos llegan impuestas: el lugar donde nacemos, la familia con la que crecemos, el territorio que habitamos, los recursos que tenemos, las enfermedades y limitaciones del cuerpo, entre otras. Son muy pocas aquellas que realmente podemos elegir. La pasión por una práctica creativa es singularmente importante porque señala una de las primeras muestras de verdadera libertad. Con esta elección, sin embargo, parece ir de forma implícita una carga de expectativas para intentar romper con lo que se esperaba de ellos, los creativos, al entrar a un mercado laboral en el contexto de los trabajos culturales. Actualmente, estos trabajadores combinan su pasión con el encadenamiento de colaboraciones o trabajos a través de solicitudes de ayuda, burocracia o trabajos temporales o sin horarios. En síntesis, nunca antes ha habido tantos trabajadores creativos con formación, pero

precarizados y en cierta forma neutralizados en el sector creativo y cultural.

El riesgo está en que la instrumentalización de ese entusiasmo por parte del contexto capitalista se vale de la rentabilización del trabajo creativo en un marco de producción inmaterial, de manera que hoy la vocación y el entusiasmo son fácilmente usados por el sistema para mantener los ritmos y la velocidad de la maquinaria productiva por pasión y responsabilidad y, a veces, por miedo al desempleo o por inercia. Los trabajadores motivados forman parte de una gran cantidad de personas calificadas y entusiastas del sector creativo y cultural que tienen una fuerza interna para llevar a cabo los trabajos culturales. Ese entusiasmo puede servir como motor, pero también como carta de presentación: ser un trabajador motivado y complaciente que siente que entre la multitud de personas calificadas y sin empleo debe posicionarse como el más entusiasta para ser elegido o simplemente para mantener su trabajo. Todo entusiasta aspira a desarrollar su práctica con plenitud y dado que habitualmente encuentra trabajos temporales, termina por convertirse en candidato o aspirante a labores precarias como premio después de un proceso competitivo. Por ejemplo, pasantías o prácticas no remuneradas, una beca en la que tiene que pagar gran parte de los gastos, un trabajo pagado con certificados o “visibilidad”, etcétera. Entonces se deriva a esa precariedad que, en tanto caracteriza a muchos trabajadores, se normaliza y logra pasar desapercibida.

En este escenario de trabajo y consumo cultural en la red, el capital simbólico al que alude el pago no monetario es esencial, pues si se continúa alimentando su suficiencia con respecto al trabajo remunerado bajo la consideración de que la hiperproducción digital permite elegir entre muchísima variedad, pero también permite el disfrute, se le presupone al creador que ese mismo disfrute se convierte en un pago. Hoy también se consideran como “pago” los seguidores o la audiencia cuantificada. Sin embargo, no es lo mismo pagar con capital simbólico –reconocimiento o seguidores, por ejemplo– a un creador rico que a uno pobre porque son fuerzas increíblemente conservadoras las que alimentan ese pago material como algo suficiente que en el rico puede convertirse en prestigio, pero en el pobre tiende a convertirse en frustración y también en abandono por necesidad de dedicar sus tiempos a otros trabajos que le permitan un suelo donde vivir. Claramente, aceptar que solo los ricos o valientes pueden crear o vivir de ello sería claudicar a repetir una historia de desigualdad.

El desajuste cultural que observamos entre imaginarios que vinculan determinadas aficiones a determinados trabajos resulta bastante revelador si se observa y compara el contexto cultural con el contexto tecnológico porque ambos forman parte de esta reflexión. Algunos pueden convertir su afición en un trabajo y quizá el caso más claro es el de quienes en el contexto tecnológico de hoy se pueden identificar con la imagen de líderes que representan

una clara forma de poder en el mundo contemporáneo, en que la seña de identidad es que son hombres jóvenes. Esta afición convertida en trabajo arrastra una mítica “cultura de garaje” que ha idealizado ese tipo de prácticas, a veces al margen de la educación formal, donde cada vez más mujeres adquieren un gran protagonismo. Pero esa “cultura de garaje” tecnológica también sigue teniendo unos pilares bastante identificables en los contextos no formales como afición o juego. La comparación que me gustaría establecer es entre esas aficiones fácilmente convertidas en trabajos prestigiosos y remunerados (mayoritariamente masculinizados) y otras aficiones convertidas en trabajo en las que suele ocurrir lo contrario.

Por otro lado, la herencia cultural sigue legitimando que el trabajo creativo no es del todo un trabajo. Por ejemplo, cuando se le pide a un amigo que nos haga gratis un retrato para un familiar, una canción para un proyecto, una actuación para fiestas, un espectáculo audiovisual o de danza gratuito para, por ejemplo, una celebración deportiva. Este tipo de prácticas tampoco ayudan a que el trabajo intelectual y creativo se presente en el capitalismo cultural disfrazado de eufemísticas propuestas de colaboración que se presuponen como innovadoras o cooperativas, siendo en muchas ocasiones falsamente remuneradas y esquivando la contratación estable. En un escenario ideal, para considerar el trabajo creativo y cultural como un trabajo formal,

se requiere de un esfuerzo importante por parte de la sociedad en su conjunto.

PRECARIIDADES EN EL TRABAJO CREATIVO

La multitud de iniciativas artísticas y culturales canceladas durante la pandemia ha empujado a muchos trabajadores a llevar sus propuestas a la red de forma gratuita, primando cantidad a calidad, y anteponiendo el ser visto como forma de seguir teniendo una oportunidad laboral a futuro. Es como si en algún momento aceptáramos que hablar de dinero cuando se escribe, pinta, compone o crea, fuera de mal gusto, manteniendo la idea de que palabras como “dinero” o “sueldo” entran en conflicto con la inspiración o la ensucian. Algunas personas aluden a esto como la precariedad de los privilegiados de la cultura, una precariedad “vivable”, pero que, para ser deslegitimada o socialmente expuesta, entra en conflicto con la precariedad de la pobreza, marginación y miseria.

Abordar la precariedad de los trabajadores creativos es imprescindible si queremos abordar las fragilidades de otros quienes no tienen en juego sus sueños, sino su vida y dignidad. En muchos casos coinciden, pero partiendo de la idea de que pudieran estar separados, trabajar contra la precariedad de los trabajadores en el contexto creativo también beneficia a la lucha contra la vulnerabilidad como pobreza, especialmente si reconocemos a los trabajadores creativos un

La horizontalidad de Internet nos ha convertido a todas las personas en usuarias y productoras del contenido. Es decir, en públicos productores y distribuidores simultáneos, donde los artistas ya no tienen el viejo privilegio de la exclusividad en la creación de imagen.

papel público imprescindible en la crítica y el posicionamiento de la alteridad en el debate social ante la opresión simbólica de los imaginarios hegemónicos. De esos trabajadores se espera que se amplifique la voz de los precarizados y excluidos. Sin embargo, en el último tiempo estos trabajadores creativos e intelectuales no solamente han estado en el mundo de la autogestión y visibilización *online*, sino también desarticulados en lo social. Sin tradición sindical y, en muchos casos, convertidos en rivales por las constantes competiciones a las que deben optar para ir encadenando trabajos e ingresos a través de premios, residencias o subvenciones.

LA CULTURA EN RED

En el contexto digital hay algo que llevaba tiempo asentándose y que va en sintonía con todos estos fenómenos, que es el ensimismamiento individualista, promovido especialmente en los ámbitos culturales y creativos, donde se incentiva que el sujeto se convierta en marca y números. Esto ocurre como motor rentabilizado y azuzado por el mercado que

en ellos encuentra la materia prima para gestionar, predecir y condicionar desde la tecnología y las pantallas. La autoexhibición que caracteriza la vida en red se convierte en una nueva dependencia digital en los trabajos creativos, puesto que lo que se pone en juego es una producción siempre vinculada a un nombre que opera como marca. Ese es el punto de entrada a las redes sociales, hoy normalizadas como lugares habituales de difusión del trabajo creativo y cultural. Las lógicas de recepción y audiencia cultural *online* se basan en alimentar la presencia y visibilidad a través de las redes y los nombres como “firmas” que ayudan a amplificar los públicos a los que podemos acceder para ser vistos y visibilizar la obra de los trabajadores culturales, quienes se convierten en agentes polivalentes que deben autogestionar sus trabajos, realizar las tareas de promoción, preservación y difusión con los potenciales usuarios, entre otras. Por otro lado, los lugares del público digital son mayormente las habitaciones conectadas, especialmente durante la pandemia, pero es un fenómeno que ya llevaba mucho tiempo posicionándose a través de la conversión del teletrabajo en algo cotidiano. En el contexto de estas habitaciones conectadas confluyen lo público con lo privado y toma forma una audiencia de millones de personas habitualmente solas frente a nuestras pantallas.

La cultura red se conforma en una esfera público-privada donde se incentiva la exhibición del sujeto en el escaparate digital bajo la sensación de estar

conectado con los demás, a pesar del aislamiento en las habitaciones. Estas ideas se vinculan con la economía de la precariedad en el contexto creativo, donde ser visto es promovido para mantenerse activo y donde profesionales de la creación conviven con influencers que han subvertido la afición que comentaba Roland Barthes, la cual tenía que ver con obtener una visibilidad reducida, es decir, una afición como práctica en la que la familia enseñaba con orgullo a los familiares y vecinos el trabajo de aficionado. La afición como práctica de visibilidad reducida ha quedado trastocada y en la red confluyen prácticas que en otro momento se habrían considerado como amateurs en el ámbito cultural. Hoy todos conviven, consumen, producen y compiten por aumentar sus números, convirtiendo a los creadores en audiencias y a la audiencia en mediadores asidos a un hacer rápido e hiperproductivo porque, probablemente, algo nuevo lo eclipsará en un plazo muy corto.

La necesidad de actualización constante se traspasó a la sobredosis de pantalla experimentada durante la pandemia, reflejando la tensión de un mundo donde el exceso de oferta, voces y contenidos hace que el paso de la pantalla de trabajo a la pantalla de ficción se produzca sin tránsito, como si una pantalla fuera la salvación de estar en otra pantalla. El confinamiento en casas que a veces ni siquiera tenían ventana o un patio exterior provocó que la pantalla haya operado como espacio de protección y de proyección de mundos. Además, en ella confluyen lo presentado y lo representado, lo real y lo ficticio.

Esta convergencia también permite especular sobre fórmulas donde la producción, recepción y distribución de contenidos que antes estaban claramente diferenciadas, ahora coinciden. En este marco, las teorías por los públicos futuros pueden imaginar un mundo donde la capacidad inmersiva de las pantallas pueda utilizarse como recurso de docilidad por los tipos de capitalismo, animando a vivir frente a ellas reduciendo ese espacio con el contexto y la socialización material. Pero aquello parece solamente una especulación porque si algo ha acontecido también en la pandemia es el deseo de cultura material ante la saturación de vida virtual que hemos experimentado.

EL ENJAMBRE DE INTERNET: EXCESO Y VELOCIDAD

Una última reflexión tiene que ver con la definición de Internet como una red horizontal. En este sentido la pregunta es ¿qué retos para la cultura y los públicos se desprenden de la horizontalización y las nuevas formas de valor algorítmico sobre las que se sustenta la cultura digital? Una primera cuestión, casi fundacional y sugerida con antelación, es la red presentada como una estructura aparentemente desjerarquizada donde todos pueden actuar como públicos, pero también como productores.

Esto ha permitido pasar de ser mera audiencia y usuarios de contenido a ser también gestores y distribuidores de contenido. Admite acceso a lo que sea que muestran los otros, facilita disponer de un extenso

Se visualiza la transformación en la manera de recepción del consumo en las habitaciones o cuartos propios conectados, en el sentido de la primacía de la actualización constante y el consumo rápido, tan unidos a categorías como la precariedad, el exceso de la velocidad y la contingencia.

mundo digitalizado y apropiable de experiencias e información y cada vez más son las producciones culturales que, anteriormente restringidas a espacios o regiones específicas, hoy están siendo digitalizadas para ser accesibles de forma masiva. Esto, evidentemente, supone oportunidades democratizadoras en el acceso a creaciones culturales. Sin embargo, frente a la diversidad y multiplicidad de contenidos accesibles, también está presente el ruido excesivo.

En esta horizontalidad de todos a todos se genera un mundo de apariencia inabarcable y, en consecuencia, con limitaciones causadas por su saturación cuando esta gran cantidad de contenidos se convierte en exceso. Pasa entonces que la red devuelve otras formas de jerarquía o rápidamente se presenta como una red jerarquizada.

Desde los años noventa han surgido distintas formas de jerarquización y posicionamiento que posibilitan organizar y visibilizar las aplicaciones y los distintos softwares de mediación para acceder a Internet. Estas formas de jerarquía se justifican con una clara gestión de ese excedente en el que todos participan con diferentes esquemas de gestión de acceso. Pero no pasa desapercibido el progresivo control de las industrias digitales capaces de convertir las herramientas de búsqueda y visibilización en el nuevo tótem global de la época. Este tótem global que informa y concede contenidos crea posicionamiento y lugar en el mundo. La interiorización de estas herramientas ya normalizadas no deja de resultar llamativa en un doble juego de visibilización

del mundo y, por otro lado, de invisibilización del ente. Las herramientas tan cotidianas como Google son un claro ejemplo de cómo se permite acceder al mundo digitalizado, pero también permite un camuflaje. Es una mediación que se difumina.

En este contexto, la velocidad y el exceso caracterizan la cultura en red y pueden favorecer mecanismos de precariedad no solo en el trabajo, sino que también en la producción cultural porque cuando la abundancia se convierte en exceso puede funcionar como forma de ceguera por saturación de estímulos. En la red todos compiten por estímulos que llamen la atención. La abundancia visual pide una ayuda extra delegando en la máquina, que es la que nos permite gestionar la atención y visibilidad. La atención y sus respectivas formas de concentración es uno de los grandes tesoros contemporáneos y una de las cuestiones que entra en crisis cuando se observa en los contextos un descenso convertido en bloqueo. De ahí que los instrumentos de búsqueda y posicionamiento se eleven hoy como el nuevo poder algorítmico que a todo responde y que permiten visibilizar, responder y ubicar, pero que a la par que responde y crea posicionamiento, también crea valor y lugar en el mundo.

El exceso, además, favorece formas de valor sustentadas en la primacía de lo más visto, lo más compartido, lo más enlazado (linkeado) o lo más difundido masivamente. Adquiere un gran protagonismo que normalmente no transmite calidad, sino cantidad de lo que, en este caso, es más fácil de operacionalizar.

Es un “ver” que no se constituye como un “mirar” o “mirar con detenimiento”, sino que un “ver” propio de la cultura digital. Es un ver más parecido a “surfear” como lo menciona la investigadora Marisa Olson para referirse a cómo nos movemos en el texto digital como si fueran imágenes (McHugh, 2014).

En el contexto de exceso y derivas propias de la recepción en Internet, no pasa desapercibido el protagonismo que tienen las lógicas algorítmicas porque son las que fomentan la acumulación de números como nueva forma de valor. Teniendo en cuenta que la lógica que gestiona esta abundancia de números descomunales no puede sino ser estadística, no resulta extraño descubrir la rápida equivalencia que, en sintonía con el poder que en las últimas décadas ha enlazado a medios con audiencia, equipara lo más visto a lo más valioso.

La red se sostiene basándose en la impresión que en la concentración, es decir, ante el exceso se favorece, en las lógicas de recepción de los públicos situados en un contexto cultural, ver mucho contenido sin detenerse demasiado. En otras palabras, en la acumulación de números frente a la profundidad de contenido, se favorece más la captura de pantalla que la reflexión pausada. Es por esta razón que los sistemas de valor culturales están sufriendo un cambio importante para la crítica cultural porque la supremacía de lo más visto conlleva un amplísimo abanico de posibilidades que congrega desde lo esperpéntico a lo bello, lo morboso, lo interesante, lo cómico, lo cruel, lo trágico. El logro cuantitativo sabe que no

debe ampliar su significado más allá de lo numérico. Lo que se advierte aquí es la construcción de un mercado valor cultural como señuelo de un sistema construido en base a la estadística y gestión de los grandes números que los reivindica como máxima garantía para una audiencia que se retroalimenta. Porque solo extrayendo datos, cuantificando y objetivando se puede hacer operativa la respuesta y el archivo para convertir al sujeto en datos.

HACIA UNA EMANCIPACIÓN EN UN MUNDO IRREVERSIBLEMENTE CONECTADO

Estamos frente a la primacía de la lógica algorítmica sobre otras lógicas de valor. La crítica y el pensamiento, propios del trabajo cultural, son más necesarios que nunca porque permiten convivir con las contradicciones y dar lugar también a lo ambiguo y

En el contexto digital hay algo que llevaba tiempo asentándose y que va en sintonía con todos estos fenómenos, que es el ensimismamiento individualista, promovido especialmente en los ámbitos culturales y creativos, donde se incentiva que el sujeto se convierta en marca y números.

a las “sombras” tan necesarias para el pensamiento complejo. Esto no es una crítica que pretenda devaluar la lógica algorítmica, sino que es una crítica a un sistema que solo se sustenta de manera central en la lógica que busca cuantificar y operacionalizar las cosas como el pilar sobre el que se sostienen las otras formas de valor que deberían tener su importancia junto con las lógicas de valor que provienen de la cultura, el arte, la filosofía y especialmente la ética en medio del entramado tecnológico.

Cabe preguntarse por cómo entregar una mirada o lectura crítica del público si en este contexto no se favorece el tiempo para pensar o percibir sin párpados entre la celeridad y el exceso del capitalismo digital. Asimismo, entra en cuestión cómo resistir las lógicas que favorecen las ideas preconcebidas en tanto son las que mejor toleran el veloz mundo de las cosas de ahora porque apenas necesitan de atención o de mayor profundización. No exigen otro posicionamiento que sentir, gustar o disgustar. Son las que se promueven por el mercado acogen y arrojan al consumidor sin tensión ni conflicto, apuntando al comercio como máximo proveedor de criterios culturales.

Frente a este escenario, creo que no podemos ceder a la cultura rápida y precaria que la actual inercia está fomentando. Tenemos el reto de revalorizar la cultura que perturba, que reclama tiempos propios y que ayuda a pensar y hacernos preguntas. Esa cultura que interpela por los lazos comunitarios y colectivos, que necesita trabajadores no precarios

La velocidad y el exceso caracterizan la cultura en red y pueden favorecer mecanismos de precariedad no solo en el trabajo, sino que también en la producción cultural porque cuando la abundancia se convierte en exceso puede funcionar como forma de ceguera por saturación de estímulos.

y públicos curiosos y críticos dentro y fuera de las pantallas. Cualquier persona que se enfrente con una intención crítica, pero también propositiva a lo que hemos vivido durante estos meses de pandemia y confinamiento no puede obviar que tiene que habernos servido para algo. Es decir, tenemos que extraer un aprendizaje para no reiterar los contextos de desigualdad y las inercias que nos llevaban a formas poco emancipadoras que vivíamos antes de la pandemia. Antes de la crisis sanitaria, el mundo no era un mundo ideal, sino que en muchos sentidos también nos dificultaba darnos el tiempo para dar sentido y profundizar. Hoy vemos que tanto sufrimiento ha sido necesario para comprobar que la concentración necesita de un contexto y un tiempo de contemplación. Una de las grandes lecciones de la pandemia es la vivencia de un intervalo que en algunos casos ha proporcionado a los creadores y pensadores un tiempo para reflexionar cómo mejorar el contexto cultural contemporáneo.

Un ejemplo que puede funcionar como estímulo propositivo: cuando el joven Isaac Newton, huyendo de una pandemia de peste que asolaba varias ciudades inglesas en 1665, se encerró para aislarse

de la enfermedad, no sospechaba estar protagonizando una revolución científica que tuvo lugar justamente en el confinamiento. Y se generó una transformación en la ciencia en la que todavía hoy nos sustentamos para poner en valor aquellos grandes descubrimientos. Los tiempos de crisis y los intervalos dolorosos convertidos en concentración creativa y reflexión social pueden ser oportunidades para mejorar las formas de trabajo y vida y las formas en que la cultura no claudica a la docilización de las personas como mera audiencia pasiva en un mundo digitalizado, sino que ayuda a crear las condiciones de mayor libertad y emancipación en un mundo irreversiblemente conectado.

Referencia

Después de lo vivido. Público(s) y pantalla(s) fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2021, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Esta conferencia fue posible gracias a la colaboración del Centro Cultural de España - AECID, sede Santiago de Chile.



REMEDIOS ZAFRA (ESPAÑA)

Escritora e investigadora del Instituto de Filosofía del Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Doctora y licenciada en Arte, licenciada en Antropología Social y Cultural, estudios de doctorado en Filosofía Política y Máster Internacional en Creatividad. Ha sido profesora universitaria de arte, estudios de género y cultura digital. Sus trabajos se orientan al estudio crítico de la cultura contemporánea, el feminismo, la creación y las políticas de la identidad en las redes. Es autora de *Frágiles: Cartas sobre la ansiedad y la esperanza en la nueva cultura* (Anagrama, 2021).

Elena Neira (España)

NUEVAS AUDIENCIAS DIGITALES

Con la aparición y consolidación de las plataformas de *streaming*, surge un nuevo modelo de negocios para la industria del entretenimiento que multiplica la creación de contenidos, globaliza la audiencia –a la vez que la fragmenta– y la fortalece bajo las lógicas del *engagement*. La llegada del COVID-19 provocó nuevos retos y un giro en la manera de distribución y consumo. ¿Qué nuevas audiencias comienzan a aparecer? ¿Qué tendencias se vislumbran? ¿De qué manera se transforman las prácticas y experiencias de las personas con estas plataformas? ¿Qué rol jugarán los datos en esta etapa?

Todavía puede ser un poco prematuro evaluar el calado de la pandemia de COVID-19 en la manera en que consumimos cultura y entretenimiento. Eso no quita que sea necesario hacer una evaluación de cómo este escenario ha provocado una

transformación en el público general, en los espectadores de todo tipo de medios y en las tendencias que veremos en el futuro.

La mayoría de las encuestas y estudios que se han hecho hasta el momento avanzan en líneas similares. Abordarlas es un ejercicio interesante para impulsar el debate y, en conjunto, trazar el camino que ha marcado a esta situación extraordinaria. No cabe duda de que el incremento del consumo digital ha sido el aspecto más relevante en todo este panorama. Las razones son bastante obvias; los confinamientos y el suspenso de las actividades colectivas nos obligaron a trasladarnos al espectro digital.

DEL SISTEMA CLÁSICO A LA CRISIS DEL "VENTANEO"

El consumo cultural y la distribución audiovisual previa a la pandemia ya se encontraban inmersos en una transformación social profunda. El impacto del nuevo modelo económico provocado por la disrupción del Internet aún no terminaba de superarse. El sistema anterior era demasiado clásico, con una hegemonía que mantuvo por décadas. La manera en que el público recibía el contenido estaba marcada por dos elementos. Por una parte, lo que se conoce como “ventaneo” o la exploración por ventanas o etapas. Por otra parte, también se encuentra el pago de un determinado contenido. El “ventaneo” se refiere a encerrar la explotación comercial de los productos dentro de periodos de

exclusividad, durante los cuales ese mismo producto no podía ser explotado de ninguna otra forma. Por ejemplo, una película tenía una fecha de estreno demarcada rigurosamente y tenía que estar un tiempo en cartelera antes de tener la posibilidad de verla en los hogares.

Esta estructura se estableció con la confianza y certeza de que era la mejor manera de conseguir el mayor margen de ganancia posible dentro de este negocio. En general, son productos costosos, que dependen del trabajo de muchísimas personas y, por lo tanto, deben comercializarse de una forma lo más eficiente posible. De lo contrario, un fracaso comercial supone profundas pérdidas económicas para las compañías que impulsan estos proyectos. Este modelo se implementó por muchas décadas, pero hoy estamos viendo algo completamente insólito. Actualmente, existen empresas que han decidido estrenar sus películas en cines y plataformas VOD (*video on demand* o *streaming*) de manera simultánea. El antiguo modelo, que en su minuto fue muy lucrativo y les dio muchísimo dinero a las empresas productoras por varios años, comenzó a hacer aguas en el momento en el que la suscripción empezó a instaurarse de manera sólida en los hogares. Fue el momento preciso en el que los consumidores se dieron cuenta de que hay un sistema que les permite acceder a una amplia oferta de ocio, cultura y entretenimiento pagando una tarifa única razonablemente asequible y no tener que pagar por un consumo determinado en un momento particular.

Una de las principales consecuencias de la generalización del modelo de suscripción es el sorprendente aumento del consumo. En el momento en el que las decisiones no tenían ningún costo económico por el hecho de ver uno u otro contenido fue cuando los consumidores aprovecharon de aumentar su demanda por contenido.

Si tomamos en cuenta el modelo económico de la escasez –en el mundo de la oferta de contenido– el mejor ejemplo es Disney. Durante mucho tiempo, la compañía ha explotado este modelo con estrenos cinematográficos y la comercialización de sus títulos bajo el concepto de home entertainment. Antes de que surgiera el fenómeno del *streaming*, Disney mantenía un lucrativo negocio en el área de las ventas de DVD y Blu-ray, con un público cautivo –principalmente infantil– y una oferta limitada de clásicos. Los consumidores optaban por hacerse con esos títulos porque sabían que, probablemente, estos podrían agotarse rápidamente. En otras palabras, se da una explotación a través de la sensación de urgencia, de adquirir lo antes posible el contenido porque, de lo contrario, no se repetiría la oportunidad. Esta ha sido la base del negocio y de la filosofía corporativa de la compañía. Desde luego que Disney no es la única empresa que ha conseguido éxito en este fenómeno. En el caso de Netflix, vemos cómo una compañía que en principio era ajena al negocio del entretenimiento, decide entrar a hacer negocios en el mundo del Internet, cuando el contenido audiovisual en las redes era considerado como sinónimo de “piratería”. Sin embargo, Netflix

fue capaz de crear una oportunidad de negocio sobre a dos pilares: por una parte, el modelo de la suscripción y, por otra parte, el modelo de poner a sus clientes al centro y convertirlos en el núcleo de toda su estrategia. Levantaron un modelo de negocios completamente nuevo para la industria cultural y del entretenimiento que ahora vemos masificada con otras plataformas como HBO Max, Paramount Plus o Disney Plus. Todas están intentando reproducir el mismo modelo. Las audiencias cada vez más globales se encuentran con una oferta altamente personalizada que camina hacia ellos y sin que ellos tengan que hacer el esfuerzo de salir a buscarla.

La consecuencia que este nuevo entorno provoca es lo que se denomina la “crisis del ventaneo”. Ya no se está obligado a pagar por acceder a un contenido determinado. Ahora pagas una tarifa mes a mes y puedes acceder de manera completa a todo el contenido que la plataforma ofrece. Esto provoca, en primer lugar, una caída drástica de los márgenes de beneficio. Evidentemente debe aumentar el volumen de las operaciones. Es decir, veníamos de un contexto en el que se obtenían ganancias con bastante margen a través de la venta de numerosos productos. Como ejemplo ilustrativo podemos mencionar el modelo de Amazon, en el que hay una reducción radical de los márgenes por cada producto. En el caso del *streaming*, por el margen de suscripción, las plataformas

necesitan llegar a miles de suscriptores, la mayor cantidad posible alrededor de todo el mundo.

UNA AUDIENCIA GLOBALIZADA

La primera gran transformación apareció antes de la pandemia, pero ahora la vemos de una forma mucho más clara. No fue solamente la globalización de la industria, sino también la globalización de la audiencia. Hoy es difícil hablar de audiencias estrictamente locales. Los principales operadores del sector son empresas multinacionales que actúan en todos los rincones del planeta. Distribuyen contenidos globalmente y las barreras que antes impedían la libre circulación de estos contenidos están desapareciendo paulatinamente. La presión del “efecto Netflix” es una nueva manera de entender la gestión de las audiencias globales con una oferta personalizada. Antes de la pandemia, empresas tradicionales como Disney o Warner estaban frente al “dilema del innovador”. Por una parte, en este sistema clásico en el cine y la televisión, las compañías veían que sus audiencias no paraban de menguar. Ahora, los consumidores acceden a contenido, pero no solo como espectadores. Aquí el concepto de consumidor se consolida, ya que comienzan a multiplicarse las transacciones económicas de una manera radicalmente diferente. Las audiencias en los medios tradicionales no se están renovando porque la gente consume de una forma distinta. Aparece, entonces, el “dilema del innovador”; las compañías se preguntan: “¿avanzo en este nuevo camino y

arriesgo a las audiencias que tengo cautivas hoy?” o “¿mantengo mi modelo corriendo el peligro de convertirme en una empresa desfasada que no es capaz de unirse a los nuevos tiempos?”.

Otro elemento fundamental en el escenario previo a la pandemia es el papel que tiene el *engagement* en las compañías. "Se produce un fenómeno curioso que viene de la mano de la digitalización: el catálogo deja de ser contenido de segunda categoría y comparte espacio con el contenido de estreno, de manera que cuanto más grande sea el contenido de catálogo y el de estreno, más solvente es la plataforma. Curiosamente, el contenido de fondo tiene una capacidad tremenda de acceder a nuevas audiencias. De hecho, en las encuestas y estudios que se han realizado se vislumbra que los contenidos de las décadas de los ochenta y noventa (por ejemplo, las series Friends o Seinfeld) están en los rankings de los más vistos año tras año. Logran conectar con audiencias jóvenes que tienen ese contenido a su disposición en una plataforma accesible.

El *engagement* se convierte en el Santo Grial porque la relación con los clientes se vuelve fundamental. La oferta, en este sentido, debe ser personalizable. Esto provoca una fragmentación de las audiencias. Es decir, vemos la multiplicación de los nichos como nunca antes lo habíamos visto en un medio de comunicación de masas. Al ser compañías globales, se enfrentan a nichos que están presentes en casi todos los países y sociedades. De alguna manera, los

nichos se vuelven globales, por lo tanto es rentable producir o adquirir contenido para tales grupos. El eje central de todos estos negocios se construye en torno a la retención de clientes. Es crucial conocer a los usuarios para no correr el riesgo de perderlos. El modelo de suscripción, entonces, se basa en una renovación constante de la confianza del público. Así, el ecosistema de las compañías, plataformas y otros medios de ocio se vuelve extraordinariamente competitivo. Básicamente, es maximizar los minutos de atención que puede entregar el espectador.

Con la pandemia y la suspensión de actividades, el mundo del audiovisual experimentó un colapso de las actividades públicas o colectivas. Gran parte de los rendimientos de la industria audiovisual estaba en este tipo de actividades, desde los estrenos hasta las sesiones de rodaje. La suspensión significó, evidentemente, un auténtico reto.

Un fenómeno que cada vez se ve con mayor claridad es la demanda de un consumo más instantáneo. El gran cambio que provocó la pandemia es que las compañías debieron adoptar medidas drásticas que, en condiciones normales, no habrían aplicado.

Este nuevo modelo lo que supone es la aceleración de numerosos cambios. Se hicieron realidad un montón de reivindicaciones que tradicionalmente habían sido impulsadas por el sector más innovador de Hollywood. La necesidad de flexibilizar las ventanas o incorporar el Internet a las fórmulas de explotación. Lo que hace este modelo es integrar de manera generalizada el Internet a la ecuación, fundamentalmente porque no hay otra manera de acceder al contenido. Lo digital se convirtió en el primer paso para estrenar o transmitir, sacrificando el ventaneo que mencioné anteriormente. Se comienza a normalizar, por lo tanto, una crisis en el concepto de propiedad. Ya se entiende que la explotación económica del digital no necesariamente va de la mano con una transacción económica.

Un fenómeno que cada vez se ve con mayor claridad es la demanda de un consumo más instantáneo. El gran cambio que provocó la pandemia es que las compañías debieron adoptar medidas drásticas que, en condiciones normales, no habrían aplicado, precisamente por los negocios tradicionales comprometidos que no podían arriesgar. Pero cuando esos modelos clásicos se encuentran paralizados, la situación los obliga a acelerar el cambio y, sobre todo, acelerar la transición digital de una manera que nadie se podía esperar.

Para encarar este cambio se han explorado diferentes fórmulas. Por ejemplo, podemos analizar el caso de Warner. La compañía tenía una grilla de estrenos cinematográficos para el 2021. A fines

de 2020, dieron una tremenda sorpresa cuando, luego de estar tanteando a los espectadores con la fecha de estreno de *Wonder Woman 1984*, anunciaron la aplicación de una estrategia totalmente excepcional. Decidieron estrenar todas las películas programadas para el 2021 de forma simultánea en cines y en la plataforma de *streaming* HBO Max. Sin ningún tipo de sobreprecio. Esto supone un auténtico escándalo en Hollywood, no solo por parte de las personas implicadas en los proyectos que tenían fecha de estreno en cines, sino que también muchos directores de películas reaccionaron con hostilidad frente a estos planes. Incluso los inversionistas de la compañía no lograban comprender la sobrecarga del circuito de explotación tan importante para el cine como lo son las salas. Finalmente, Warner salió adelante con sus planes de estrenos simultáneos en cines y en la plataforma de suscripción. Sin embargo, también nos encontramos con otros títulos como, por ejemplo, *Godzilla vs. King Kong*, que a pesar de no haber tenido una disponibilidad inmediata en *streaming*, ha tenido un extraordinario recorrido en las salas de cine. De alguna manera, esto viene a echar por tierra el argumento que tradicionalmente se ha planteado sobre la industria en relación a que el Internet es un canibalizador de los negocios físicos. Es decir, una persona no va a tener la voluntad ni las ganas de ir a una sala de cine, sino que preferirá verla *on demand*. No obstante, vemos estos casos excepcionales.

Las fórmulas, en todo caso, son variadas. Disney tenía determinados títulos encerrados en una especie de bóveda que solamente eran comercializados de manera puntual. Este es uno de los casos más drásticos porque con ciertos títulos la compañía decide automáticamente saltarse por completo la exhibición en salas y estrenarlos directamente en la plataforma Disney Plus. Es una política que ha seguido con las películas de Pixar, las que son sumamente anticipadas y publicitadas. De hecho, Pixar es una de las empresas que reinventó la animación moderna, con títulos tremendamente lucrativos de los que dependen negocios también muy interesantes, como la explotación de la propiedad intelectual vinculada a esas películas. Sin embargo, Disney Plus ha decidido estrenar estas películas sin ningún tipo de sobreprecio dentro de su plataforma, evidentemente con una hoja de ruta muy clara que es seducir al público infantil y a las familias. ¿Habrían hecho esta misma jugada con las salas de cine abiertas? Probablemente no. Estas medidas desesperadas hacen que las audiencias de cine, que tradicionalmente se han asociado a las salas, se conviertan en audiencias de cine en el hogar. Este nuevo concepto de audiencia de entretenimiento en el hogar excede a la propia experiencia. Es decir, la película se adapta al contexto y lugar en el que está el usuario.

AUDIENCIAS ON DEMAND

Quizás lo más relevante es analizar cuáles son las tendencias con respecto a las audiencias. La primera

El *engagement* se convierte en el Santo Grial porque la relación con los clientes se vuelve fundamental. La oferta, en este sentido, debe ser personalizable. Esto provoca una fragmentación de las audiencias. Es decir, vemos la multiplicación de los nichos como nunca antes lo habíamos visto en un medio de comunicación de masas.

que nos encontramos fruto de la crisis que desencadenó la pandemia es la incorporación de más segmentos demográficos a determinados sectores de consumo digital, lo que se conoce como “mayorías tardías”. Diferentes estudios coinciden en que los sectores demográficos más adultos eran más reticentes a integrarse a la revolución digital. Pero son grupos a los que la pandemia definitivamente los animó a sumarse a esta gran disrupción en el consumo. Las encuestas apuntan a que las audiencias, independiente de su edad, tenderán a mantener los nuevos hábitos adquiridos dadas las ventajas que ofrece el mundo virtual. La consolidación del mercado digital, que necesariamente tuvo que adaptarse, personalizarse y flexibilizarse, ha comunicado a este nuevo público la estrategia para superar la crisis del sector. Esto ha significado un aumento exponencial en el número de clientes, principalmente de aquellos que pertenecen a demografías de edades que originalmente no estaban incluidas en la hoja de ruta de estas compañías.

Otra tendencia con respecto a las audiencias es que el usuario tiene muy buena memoria con respecto al trato que recibió de los servicios y las marcas durante la pandemia. Aquellas compañías que supieron adaptarse a reaccionar y proveer a sus audiencias de manera rápida y eficiente han quedado mejor posicionadas en la percepción de sus clientes, tanto los nuevos como los que quieren mantener a futuro. Por esto es que la tendencia debe buscar que los negocios estén centrados en evitar las fluctuaciones y retener a los

clientes, conociendo sus necesidades e inquietudes. Uno de los modelos que está triunfando es el free-mium, en el que el usuario puede probar los servicios y disfrutar de la experiencia de usuario antes de desembolsar una suscripción. En este sentido, la economía es uno de los grandes elementos que afectará a la generación de nuevas audiencias, sobre todo en la demanda de contenidos de pago.

Un tercer elemento que es fundamental es la transformación del concepto de experiencia en una audiencia cada vez más esquiva y saturada de información. La experiencia establece una conexión con el usuario que termina estrechando un lazo en el circuito. Durante la pandemia, a pesar del distanciamiento físico, surgieron nuevos conceptos de comunidad y unión entre las personas. Las actividades digitales que antes nos parecían un tanto artificiales, ahora se redefinieron; hemos derribado una barrera con respecto a la comunidad digital. Esto tiene aspectos positivos y negativos en lo que a generación de audiencias se refiere. No podemos olvidar que estamos en un entorno en el que cada audiencia está expuesta a una multitud de estímulos. El umbral de atención es cada vez más pequeño y la costumbre de recibir la información directamente en sus feeds de plataformas digitales los ha convertido en dependientes de las pericias que tengan las empresas para llamar la atención e inocular el interés por consumir nuevos contenidos.

Una de las plataformas que representa una mayor experimentación con respecto a las posibilidades de este nuevo ecosistema es Twitch, la que ha evolucionado en los últimos meses de una manera absolutamente abrumadora. Pasó de ser una comunidad de personas que se conectaban a jugar videojuegos en línea a ser un nuevo modelo de radiodifusión, con su propio part time, personajes influyentes y nichos de contenido que la convierten en un actor más dentro del panorama de ocio y entretenimiento. Uno de los elementos que tiene Twitch, y el motivo por el cual está generando toda esta atención e interés, es el hecho de la interacción en tiempo real de la persona que está detrás de un canal de Twitch – broadcaster – con la audiencia y los espectadores. Ese flujo circular de información la convierte en un medio altamente interactivo con sus audiencias. Son los albores de un nuevo medio que redefine la interacción entre contenido y audiencia. Pero no se reduce solamente a eso, ya que es una nueva forma de entender la construcción de una audiencia. Es evidente que las audiencias del futuro no consumirán los contenidos de manera lineal. Su dieta audiovisual, por decirlo de alguna manera, es tremendamente variada y diversa.

La cuarta tendencia es la llamada “batalla por los datos”. La explosión del consumo digital mediante dispositivos móviles o digitalizados está acelerando esta contienda. Las plataformas de *streaming* de contenido audiovisual o de audiolibros, por ejemplo, tienen sus estrategias basadas en la monitorización de

la actividad de los usuarios cada vez que se conecta al servicio. A través de la recolección de datos, intentan aprender las actitudes en el consumo y, en consecuencia, mejorar la experiencia de usuario para mantener retenidos a sus clientes. El cautiverio del consumo digital está eminentemente regido por algoritmos que se basan en la obsesión por posicionar el contenido o la información relevante para mantener la atención de una audiencia cada vez menos activa y acostumbrada al flujo de información que va directamente hacia ella. Esto conlleva que la generación de experiencias sea limitadas a las áreas de interés de cada nicho de la audiencia. Esta personalización es extremadamente rentable para las plataformas porque consiguen evitar la fuga de públicos. Sin embargo, al tener en cuenta que son plataformas globales, es un fenómeno que plantea debates sobre la homogeneización cultural que se está impulsando, sobre todo a lo que se refiere a la producción de contenidos digitales.

Por último, una gran tendencia a futuro es el papel que jugarán las economías familiares en este tipo de plataformas. La normalización del pago por contenidos sugiere que las plataformas ofrecen el tipo de entretenimiento en que el público está interesado. Evidentemente que la situación económica de las familias demanda una mayor flexibilidad en los precios y mayor adaptabilidad de las ofertas. Estamos viendo cómo las compañías están evolucionando hacia distintos niveles de precios, incluso modelos combinados que ofrecen planes abiertos

Los sectores demográficos más adultos eran más reticentes a integrarse a la revolución digital. Pero son grupos a los que la pandemia definitivamente los animó a sumarse a esta gran disrupción en el consumo.

con publicidad, planes de pago, paquetes según la estructura familiar, entre otros modelos.

La volatilidad de estos negocios aumenta porque las compañías saben que darse de baja de un servicio es bastante fácil. Gran parte de estas empresas globales también cotizan en las bolsas de valores. Su principal síntoma de salud empresarial es el crecimiento en el número de suscriptores que consiguen incorporar año tras año. Deben mantener bajo control estas cifras de suscriptores, es decir, para conseguir no solo que la cifra crezca, sino que evitar lo más posible la fuga de suscriptores. A futuro, será tremendamente importante responder con celeridad a las demandas económicas de los usuarios y, sobre todo, ofrecerles el contenido que las personas quieren en cada momento a un precio razonable dentro de lo que ellas sean capaces de desembolsar. De lo contrario, lo que podría aparecer es que, con toda esta oleada de nuevas plataformas, las audiencias que buscaban tener más acceso a contenidos –porque quizás era la única actividad con la que podían mantener contacto– probablemente abandonen este ecosistema recién abrazado.

EL CONSUMO DE CONTENIDOS EN LA ERA DE LA REPRODUCTIBILIDAD DIGITAL

En una encuesta publicada recientemente por Digital Media Trends se observa que en todos los segmentos generacionales, desde la Generación Z hasta la gente más madura, se está produciendo una generalización en el uso de todas aquellas plataformas que ofrecen distintos planes de suscripción. No obstante, las audiencias digitales comúnmente se mostraban reticentes a la publicidad. Si una persona decidía pagar una suscripción premium era precisamente para eludir los anuncios y no solamente por las ventajas que le ofrece el consumo bajo demanda. La presión que el incierto escenario económico está ejerciendo en las familias hace que estos servicios de contenido sean cada vez más populares entre todos los segmentos demográficos y que la publicidad se considere como algo tolerable ante la oportunidad de tener un acceso más asequible al contenido. En general, encontramos esta tendencia de las plataformas a abaratar los costos de sus servicios ofreciendo la posibilidad de incluir publicidad, lo que a su vez también permite a los propios anunciantes trabajar en el desarrollo de servicios publicitarios más avanzados y eficientes, alineados con las nuevas audiencias.

Los hábitos adquiridos durante la pandemia no serán abandonados, aunque se normalicen nuevamente las actividades. El camino que siguió Hollywood de ofrecer sus estrenos bajo demanda no se acaba. Lo

digital ya entró a formar parte de sus operaciones. Y esa entrada también se extiende a todo el ecosistema. Se va a eliminar una importante barrera en cuanto al pago por contenidos digitales, pero curiosamente se observa cierto florecimiento de la piratería precisamente por la multiplicación de las plataformas y la escasa probabilidad de acceder a todos los contenidos que son pagados. A la hora de entender cómo funciona la mente de una persona cada vez que se pone frente a una pantalla y decide qué ver en ese momento se está convirtiendo en una respuesta más emocional y fragmentada. En la industria está claro que los contenidos son reyes del sistema al ser los principales traders del consumo. No obstante, también es verdad que falta un tipo de conexión emocional con el usuario que le afecte a un nivel más visceral y profundo. El contacto de la marca con el usuario debe tener un papel y una relevancia que vaya más allá del simple visionado individual. La gente necesita compartir lo que está viendo, sentirse parte de una comunidad que está – probablemente – viendo lo mismo. En el fondo, es volver a recuperar la sensación de comunidad mientras esté la dificultad para retomarla de forma física o presencial.

Las plataformas de *streaming* de contenido audiovisual o de audiolibros, por ejemplo, tienen sus estrategias basadas en la monitorización de la actividad de los usuarios (...) A través de la recolección de datos, intentan aprender las actitudes en el consumo y, en consecuencia, mejorar la experiencia de usuario para mantener retenidos a sus clientes.

Finalmente, con respecto a los medios tradicionales hay un último punto que quisiera destacar. En el caso de las audiencias televisivas, se solía pensar que la televisión sencillamente no podría competir con las nuevas tecnologías debido a que mantenía una fórmula arcaica y estructurada. La pandemia ha demostrado que la televisión se ha convertido en la ventana al mundo de un montón de personas, con un papel e influencia cultural mucho más grande de lo que jamás vaya a tener alguna plataforma de *streaming*. Ahora mismo estamos en un proceso de transformación y quizás el futuro sea una constante sumatoria de procesos de transformación. No hay una opción fija de cómo será el consumo de medios. Lo que está muy claro es que el prejuicio y temor que las compañías tenían a la esfera digital se ha desvanecido por completo. Las empresas que todavía no han abrazado ya este formato probablemente no sean capaces de recuperarse. La lección que Internet nos está dando constantemente, es que los negocios son un perpetuo ejercicio de ensayo y error.

Referencia

Nuevas audiencias digitales fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2021, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

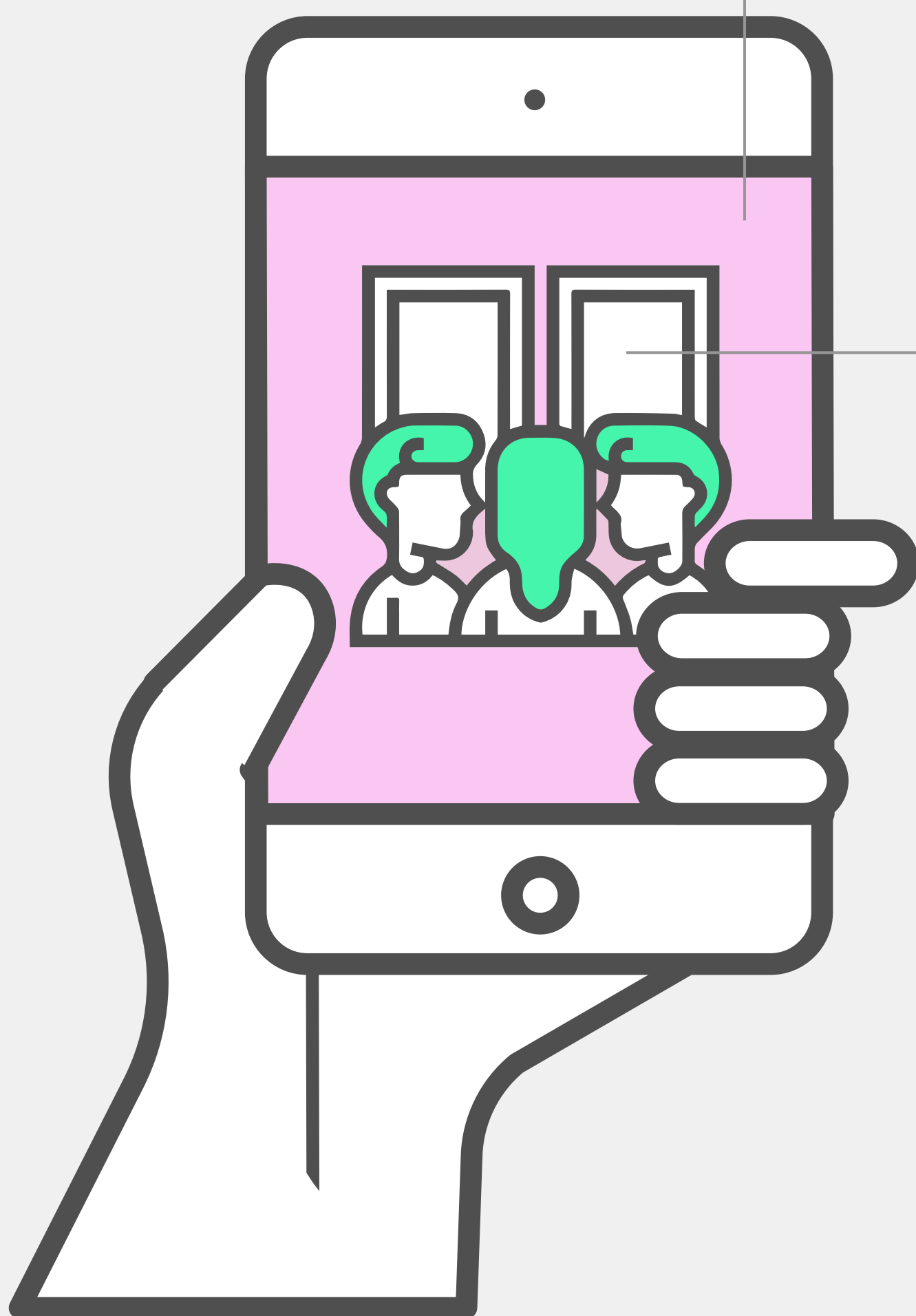


ELENA NEIRA (ESPAÑA)

Licenciada en Derecho y Comunicación Audiovisual, especializada en nuevos modelos de distribución audiovisual. Doctoranda, cuya principal línea de investigación es el impacto de las plataformas de streaming en la industria televisiva tradicional y el espectador. Profesora de estudios de comunicación y miembro del grupo GAME de la UOC, y docente de Distribución audiovisual en la UIC. Es autora de *El espectador social* (Ediciones UOC, 2013), *La otra pantalla* (2015) y *Streaming Wars: la nueva televisión* (Libros Cúpula, 2020), coautora de *La revolución over the top. Del vídeo bajo demanda (VoD) a la televisión por Internet* (Ediciones UOC, 2019) y coordinó la publicación *Marketing Cinematográfico. Cómo promocionar una película en el entorno digital* (2015).

AUDIENCIAS DIGITALES EN UN ECOSISTEMA CULTURAL EN EVOLUCIÓN

La pandemia de COVID-19 ha acelerado procesos de digitalización en diferentes ámbitos, entre ellos, la cultura. Se asoman nuevos desafíos para las organizaciones, tanto con las audiencias digitales como con los públicos presenciales.



Ferran López

¿Cómo son las **AUDIENCIAS DIGITALES?**

- Están acostumbradas a la **personalización**
- Son **hedonistas**
- Están acostumbradas a la **relevancia**
- Entran en conversaciones globales
- Tienen **acceso omnicanal-ubicuo-asincrónico** a los contenidos

Remedios Zafra

Usuarías y **PRODUCTORAS**

Los artistas ya no tienen la exclusividad en la creación. La horizontalidad de Internet ha convertido a los públicos en productores y distribuidores simultáneos.

Elena Neira

Tendencias **RESPECTO A LAS AUDIENCIAS DIGITALES**

MAYORÍAS TARDÍAS

Incorporación de segmentos demográficos –conocidos como “mayorías tardías”– a determinados sectores de consumo digital, por ejemplo, las personas mayores

RETENCIÓN DE CLIENTES

Los negocios deben centrarse en evitar fluctuaciones y retener a los clientes, conociendo sus necesidades e inquietudes

COMUNIDAD DIGITAL

Transformación de la experiencia: surgimiento de nuevos conceptos de comunidad digital

Leticia Pérez

Brecha DIGITAL

Nuevas barreras por desigualdades de acceso

- A Internet
- Dispositivos tecnológicos
- A conocimientos y habilidades digitales

BATALLA POR LOS DATOS

Aceleración de la “batalla por los datos” para aprender las actitudes de los usuarios, mejorar la experiencia y retener a los clientes

ECONOMÍAS FAMILIARES

Importancia de las economías familiares, que requerirá mayor flexibilidad de precios y adaptabilidad de ofertas

Lucina Jiménez

El retorno a la **PRESENCIALIDAD**

- La recepción de los públicos que se llevan a cabo por medio de protocolos de salud necesitan de un componente afectivo pues se trata del reencuentro del cuerpo individual y social en un contexto en el que vuelve a ser posible lo artístico y cultural.
- Las plataformas digitales creadas durante la crisis del COVID-19 se pueden combinar y retroalimentar con las actividades presenciales.
- Es vital investigar a los públicos

Ferran López (España)

PÚBLICOS EN LA PANDEMIA, ¿UNA NUEVA REALIDAD?

El repentino cierre de los espacios artísticos, la cuarentena de la población y el curso que ha seguido el desconfinamiento han generado una amplia gama de reflexiones en el ámbito cultural. En la actualidad, el impacto de la pandemia supera lo imaginado y parece necesario revisar y actualizar algunas proyecciones. ¿Qué escenarios podemos imaginar con los datos disponibles y en base a hipótesis razonadas? ¿Con qué públicos podemos contar? ¿Cómo cambiará su relación con los contenidos culturales? ¿Qué contenidos serán necesarios? ¿Cómo y con qué datos gestionar a futuro esa relación? Nos ha tocado vivir tiempos verdaderamente inciertos. El COVID-19 desató la primera pandemia del siglo XXI, la más globalizada de la historia. Convivir con el virus nos ha forzado al cierre de fronteras y a vivir agrupados familiar y tribalmente, manteniendo la distancia interpersonal que,

literal y simbólicamente, imposibilita el abrazo. Así las cosas, gran parte de la actividad cultural, la compartida, la de recinto, ha quedado clausurada. Sin abrazo no hay cultura compartida posible.

Y AHORA... ¿QUÉ?

Ante este panorama, y después de meses de desconcierto, la pregunta que todos tenemos en mente es: y ahora... ¿qué?

En primer lugar, estamos viviendo una caída de la asistencia y consumo en espacios culturales sin parangón en la historia. Durante algunas semanas de 2020 cerraron todos los teatros, cines y museos del mundo, algo que no había pasado nunca, ni siquiera a lo largo de las grandes guerras del siglo pasado. La recuperación que ahora se inicia será gradual y contará con menor demanda. Los teatros y auditorios tendrán menos público en la temporada que recién empieza que en la anterior, no hay duda. Esta reducción va a venir marcada por tres factores fundamentales: la reducción del deseo, limitación de aforos y la crisis económica.

LA REDUCCIÓN DEL DESEO

Una parte de la audiencia va a tardar en volver a encerrarse con desconocidos para escuchar un concierto en directo o ver una obra de teatro. Se trata de espectadores que van a esperar a estar vacunados y que, por ahora, no tienen planes de volver a un recinto

cultural. También hay quienes ya han vuelto, a la primera oportunidad y sin dudarlo. Entre unos y otros encontraremos a una mayoría acostumbrándose a convivir con el virus y que, en la medida que perciba como segura²⁶ y confortable la experiencia que le proponen los espacios culturales, recuperará sus hábitos de consumo gradualmente, unos antes, otros más tarde.

Este es el panorama que, con pequeñas variaciones, nos dejan encuestas a públicos culturales como las de Colleen Dilenschneider en el blog Know your own bone (2019), Alan Brown en Audience Outlook Monitor (2020), o Shugoll Research. En Estados Unidos tienen menos pudor a preguntar, y nos llevan mucha delantera realizando encuestas a consumidores culturales de forma consistente, en diferentes oleadas y compartiendo sus resultados:

- Los porcentajes de asistentes dispuestos a volver a eventos culturales tan pronto como sea legalmente posible van de poco más del 5% a poco menos del 20%.
- Los que no tienen planes o los sitúan a más de un año de distancia van del 5% a rondar el 10%.
- Los que esperan la vacuna, una mejora ostensible de la seguridad, o ven su retorno a bastantes meses vista, rondan el 50%.

26 Dicho sea de paso, la cultura es segura (cuando menos más segura que muchas otras actividades), siempre y cuando se apliquen medidas especiales como el uso de mascarilla, de geles higienizantes o la distancia interpersonal mínima. Un análisis con más detalle y ayuda de investigadores y responsables sanitarios a este artículo.

El resto espera una buena evolución de la pandemia y confía en poder volver a algún recinto en los próximos meses.

Estas cifras son algo mejores si la pregunta es sobre la asistencia a un museo o un espacio abierto al aire libre, pero son peores en el momento o en los territorios con evolución negativa de la pandemia. Son también peores para unidades familiares que se sienten más vulnerables al virus. Más que las cifras concretas –que cada proyecto haría bien en intentar acotar encuestando a su comunidad–, es relevante la consistencia de la magnitud de cada segmento, lo que nos lleva a concluir que una parte significativa de la audiencia va a ver reducido su deseo de cultura en vivo a corto plazo, y que este deseo se va a recuperar paulatinamente y en la medida que la pandemia evolucione como todos esperamos.

LIMITACIÓN DE AFOROS

En gran parte del mundo la reducción de aforos de los espacios culturales ha sido una de las medidas implementadas para controlar la pandemia.

Aunque nos suponga un esfuerzo, desde la cultura podemos ser comprensivos. Los espacios culturales reúnen características que los hacen sospechosos. Pero también debemos pedir a las autoridades sanitarias que sean sensibles a las especificidades de la cultura en vivo y las evidencias en su favor, que cuiden las comunicaciones de medidas específicas y no estigmaticen los espacios culturales.

Con una evolución positiva de la pandemia, si las exigencias se relajan a medida que aumenta la demanda, los límites de aforo dejarán de ser un problema y pasarán a ser un aliado para generar confianza.

LA CRISIS ECONÓMICA

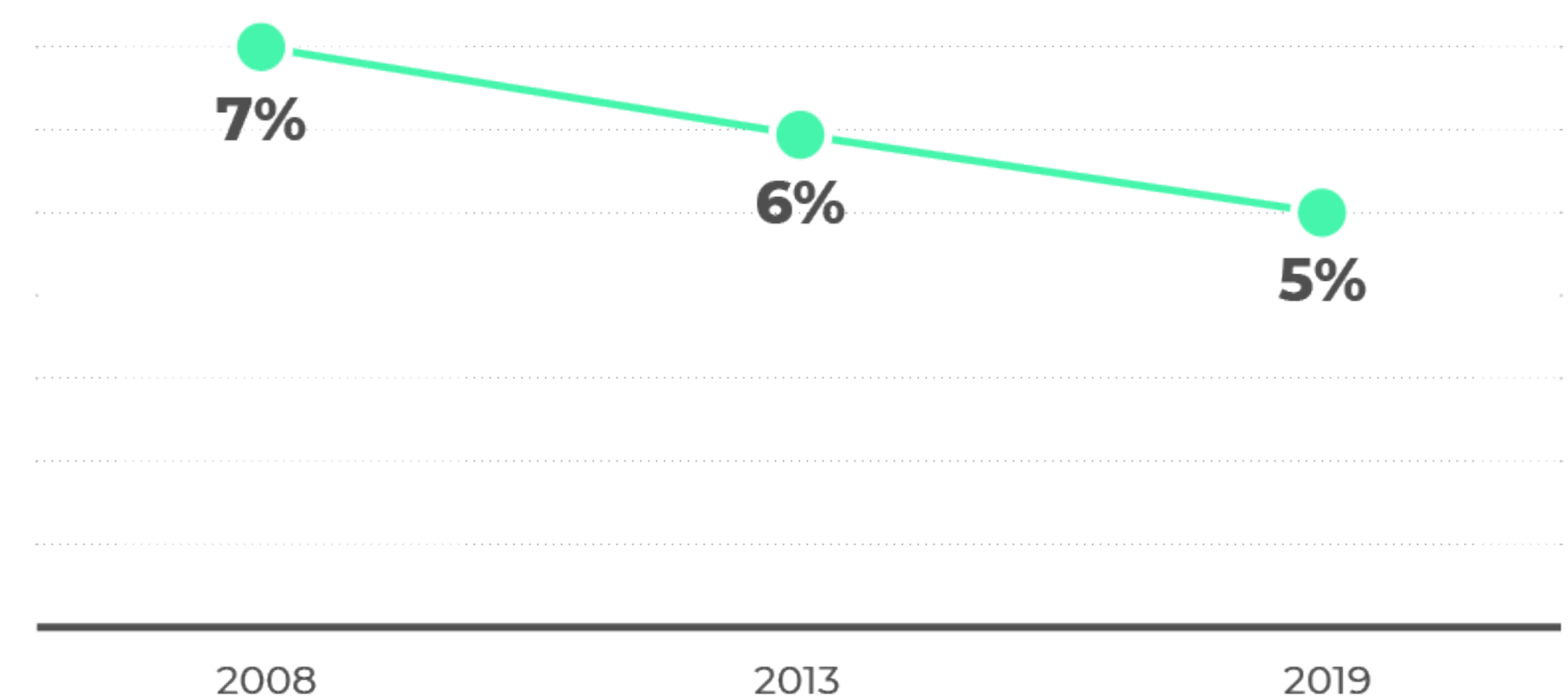
La crisis económica en que desemboca la pandemia será de las que hacen historia. El mundo se ha parado durante semanas, meses en el caso de algunos sectores concretos. Una parte de la actividad económica –que puede representar entre un 10 % y un 20 % de la economía de muchos países– va a recuperarse de forma muy gradual. Es la famosa V asimétrica.

El impacto en el incremento de las desigualdades, en la disponibilidad de recursos de las familias, en la reducción de la confianza en el futuro, será enorme y duradero. Como tenemos una crisis económica bien reciente, disponemos de buenos datos para evaluar cuál podría ser el impacto en el consumo cultural. Según las encuestas de presupuesto familiar que realiza el Instituto Nacional de Estadística en España, la cultura es una de las partidas que más sufre en situación de crisis y de las que peor se recupera.

Entre el año antes de la crisis (2008) y el de la recuperación (2019), la cultura –incluyendo bajo este epígrafe la compra de bienes y aparatos, gasto en actividades deportivas, turísticas, prensa y servicios

culturales²⁷– perdió peso en el gasto de las familias españolas, de un 7% a un 5%.

PROPORCIÓN DEL GASTO FAMILIAR EN CULTURA Y OCIO EN ESPAÑA



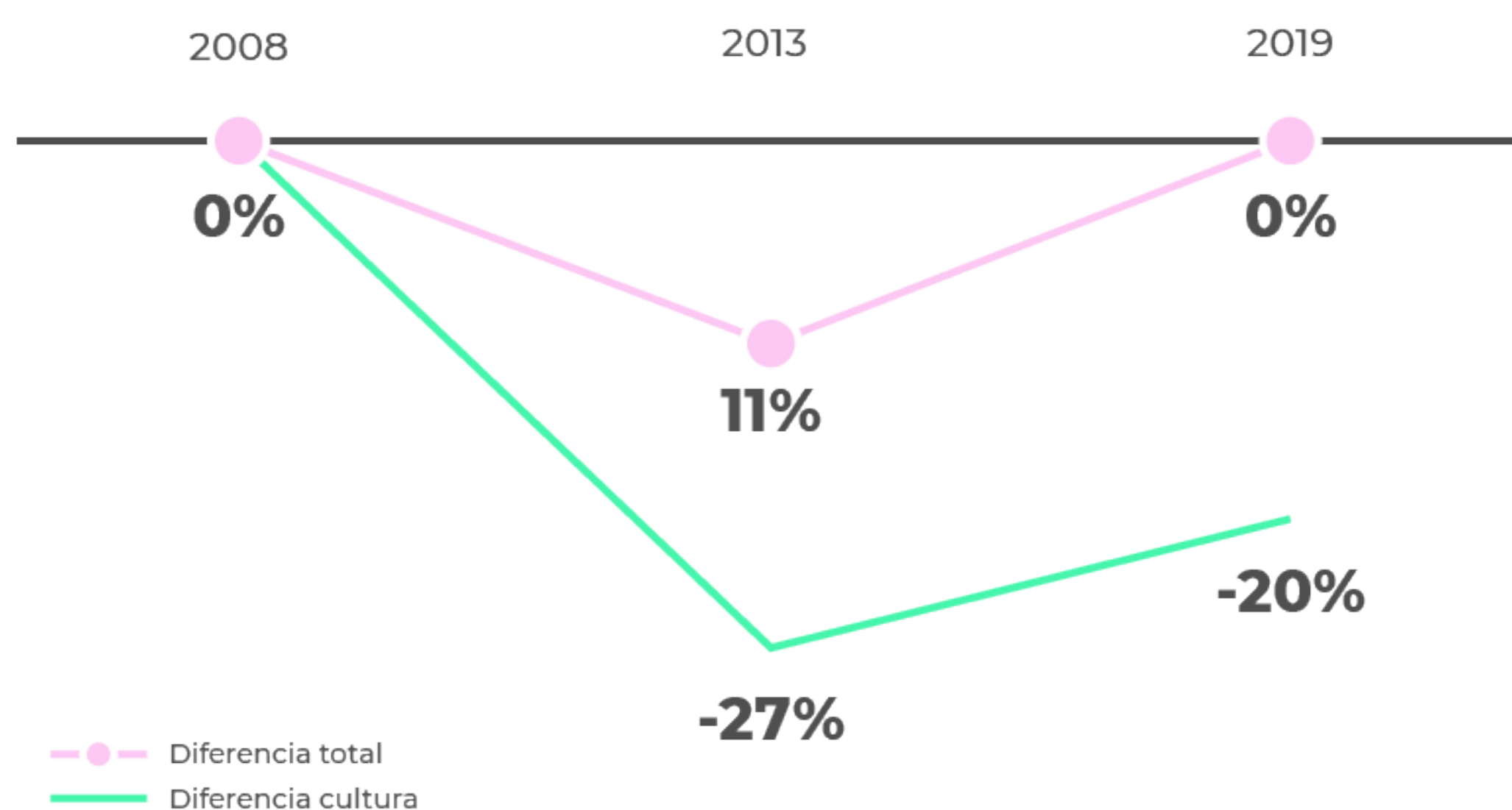
Fuente: Elaboración propia según INE España.

Por eso la recuperación de gasto aún no había llegado para la cultura. De 2008 al peor momento de la crisis, en 2013, el presupuesto de las familias españolas se contrajo un 11%, mientras que el específicamente dedicado a cultura lo hizo en un 27%. En el 2019 –año

23 Clasificación de bienes y servicios de European Classification of Individual Consumption by Purpose en las notas metodológicas de la encuesta de presupuestos familiares del INE de España.

en que el presupuesto total recupera los niveles de antes de la crisis-, el gasto en cultura siguió deprimido en un 20%.

DIFERENCIAL EN GASTO FAMILIAR EN CULTURA Y OCIO EN ESPAÑA, AÑOS SELECTOS



Fuente: Elaboración propia según INE España.

El efecto de la crisis económica se hace notar primero en el gasto de las familias. En una segunda oleada le siguen los recortes en los presupuestos públicos. El cuidado de la audiencia aquí es crucial; porque no solo es fuente de sostenibilidad, sino también nuestra garantía de impacto y legitimidad social para reclamar la atención de los recursos públicos. Cuando menos, una de ellas.

La tercera crisis llega cuando, contando con menos recursos públicos y propios, se resienten las producciones, su relevancia, y capacidad de captación y activación de nuevos públicos. Una espiral negativa que augura que este factor podría ser el de mayor persistencia en el tiempo.

UNA ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA (PRESENCIAL)

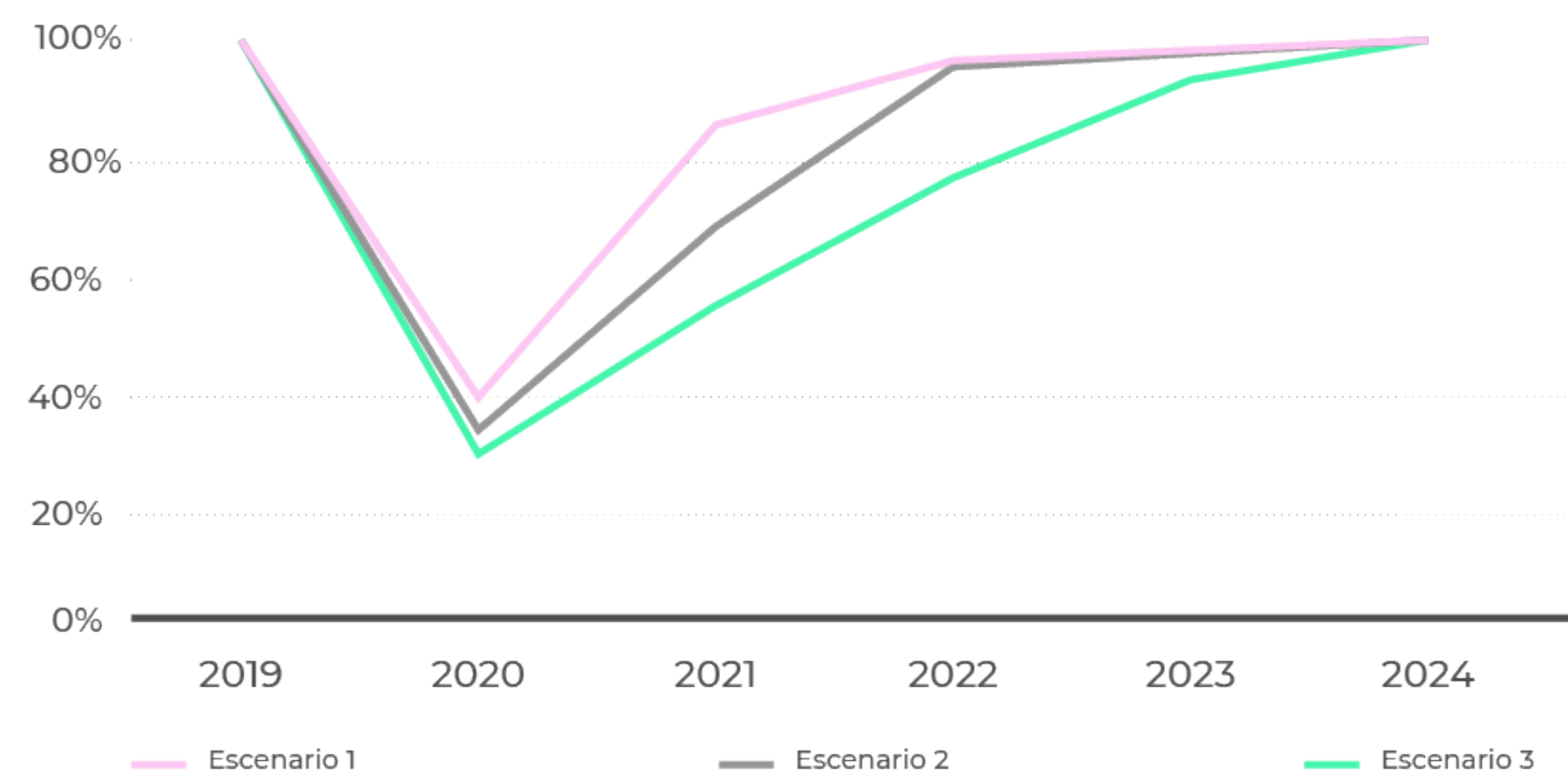
Si unimos todas estas piezas, y hacemos un ejercicio de inferencia más allá de lo que recomendaría la prudencia estadística, podemos llegar a estimar una curva de recuperación de la demanda. Lo hacemos como una primera aproximación heurística para obtener rangos plausibles de lo que nos espera, con el ánimo de aportar datos útiles.

Para ellos imaginamos tres escenarios:

- Escenario 1: desde la reapertura todo va como esperamos, las medidas sociales para contener la pandemia funcionan, aprendemos a convivir con el virus.
- Escenario 2: Las medidas menos restrictivas no dan los frutos esperados y sufrimos nuevos periodos de cierre de actividad.
- Escenario 3: el anterior sumando el efecto de una crisis económica que llega a 2024.

Estos escenarios nos dibujan un área en la que probablemente se moverá la realidad, entre el escenario más pesimista y el optimista.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE CONSUMO CULTURAL PRESENCIAL (DEMANDA 2019 = 100%) EN ESPAÑA



Fuente: Elaboración propia.

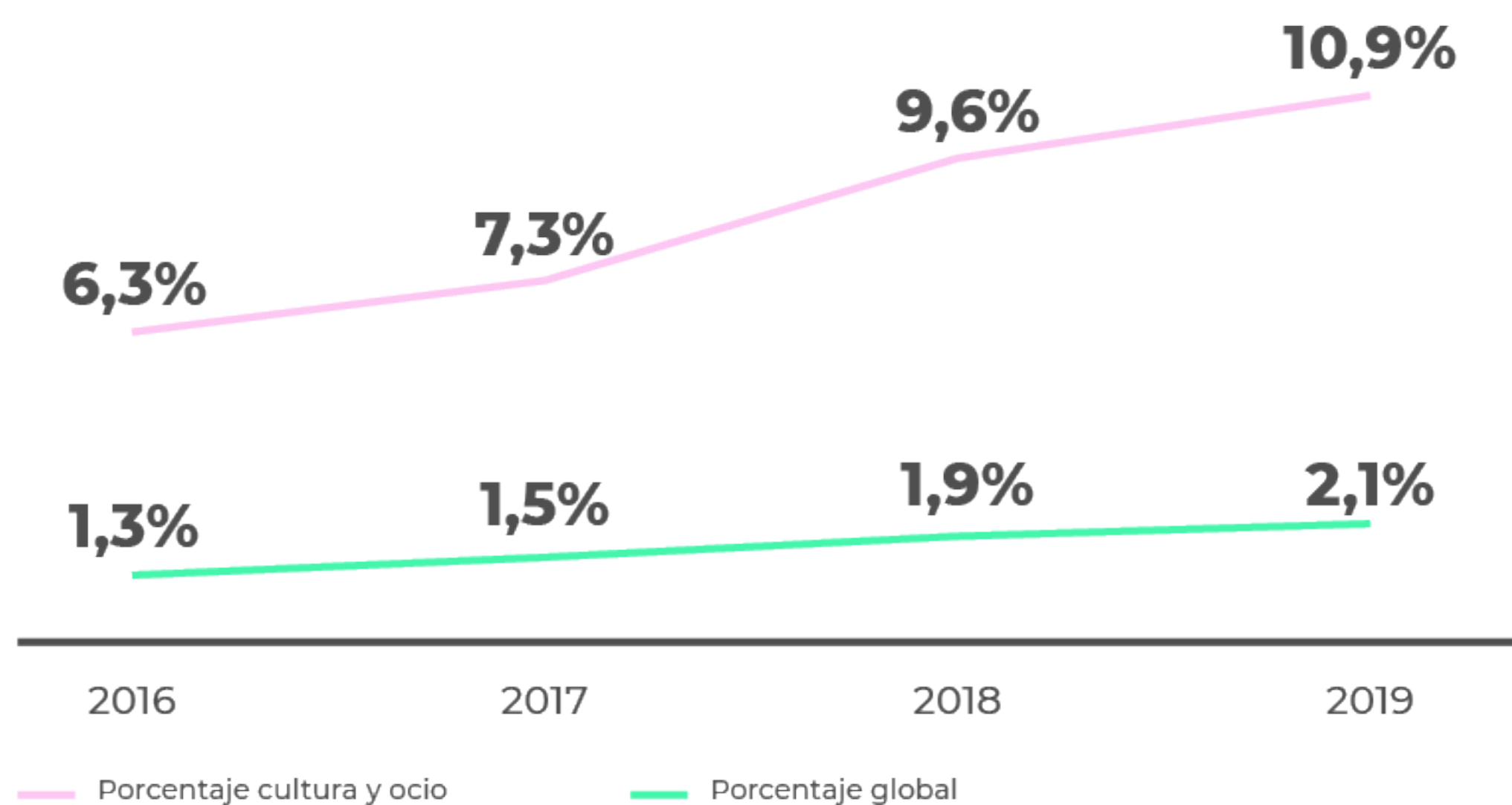
Los rebrotes impactan muy negativamente y la crisis hará más de lo mismo. Los buenos gestores deben prepararse para el peor escenario mientras esperan el mejor, en una recuperación lenta y progresiva que se alargará hasta 2024.

ASCENSO DE LA CULTURA DIGITAL

Pero no todo son malas noticias, o al menos no para todo el mundo. Los mismos condicionantes que oprimen la cultura compartida presencialmente favorecen el auge de la cultura digital. La pandemia no ha creado esta explosión de actividad cultural digital, simplemente ha acelerado la imparable transformación digital.

De la citada encuesta de presupuesto familiar del INE podemos ver cómo una parte del consumo cultural ya era *online*, y lo era de forma creciente. No todo el consumo por Internet de cultura corresponde a cultura propiamente digital, pero sí es una de sus partes y la que ayuda a entender cómo el crecimiento de consumo a través de la red es mucho mayor en cultura que en el conjunto del gasto.

PROPORCIÓN DEL GASTO GLOBAL Y DE CULTURA Y OCIO POR INTERNET EN ESPAÑA



Fuente: Informe a los accionistas de Netflix del segundo trimestre 2020

Es decir, entendido como un todo, podríamos pensar que lo perdido en presencial se ha ganado y aumentado en digital. Gran parte del tiempo que dedicábamos a la cultura presencial ahora lo dedicamos a contenidos *online*. El salto a digital podría ser la tabla de salvación de la cultura en vivo. Estos meses han dejado en claro que ese salto no es evidente.

UNA AUDIENCIA DIFERENTE

Por un lado, la audiencia digital es diferente en las siguientes características:

→ **Está acostumbrada a la personalización.** Las plataformas digitales han llevado la orientación al cliente y la personalización a su máxima expresión gracias a la tecnología. Con la ayuda de los datos y de la inteligencia artificial (Netflix guarda datos de todas las interacciones de sus usuarios, así analiza lo que consumimos²⁸, lo que no consumimos, cómo lo hacemos, a qué horas, desde que dispositivos, cómo lo valoramos) las plataformas nos clasifican en segmentaciones complejas y no excluyentes según las que nos ordenan el catálogo de forma personalizada, nos presentan diferentes recomendaciones, nos muestran las propuestas con diferentes imágenes y descripciones. En suma, personalizan nuestra experiencia de usuario.

Pero no solo eso; basándose en los datos están decidiendo también qué producir y –por lo que explican algunos creadores²⁹– cómo. Su objetivo último es crear contenidos lo más ajustados posibles a una demanda estimada a partir de un conocimiento de sus clientes más detallado y profundo del que nadie tuvo nunca. Éste era también el deseo de los productores de los grandes estudios de Hollywood

28 Ver Neira, Elena (2020). *Streaming Wars*. Libros Cúpula, p. 46.

29 Para mayor información, ver: <https://www.businessinsider.es/algorithm-netflix-podria-destruir-contenido-707021>

[La audiencia digital] es hedonista. Busca de forma más o menos consciente el placer más rápido e inmediato, tiene poca tolerancia a lo contrario, poca paciencia. Acepta el riesgo, puede probar contenidos, pero en el momento de la verdad, la decisión de mantener la atención en un contenido o la fidelidad a una plataforma no aguantará mucho tiempo ni muchos errores.

en su época dorada. La diferencia ahora es el poder y las capacidades de estas plataformas. Un gran poder que debe ir acompañado de una gran responsabilidad, y para mayor tranquilidad de toda la sociedad, de la legislación adecuada que garantice la supervisión ética de los algoritmos y el control del uso que de nuestros datos hagan estas grandes compañías privadas.

→ **Es hedonista.** Busca de forma más o menos consciente el placer más rápido e inmediato, tiene poca tolerancia a lo contrario, poca paciencia. Acepta el riesgo, puede probar contenidos, pero en el momento de la verdad, la decisión de mantener la atención en un contenido o la fidelidad a una plataforma no aguantará mucho tiempo ni muchos errores. Esto es resultado de la facilidad de consumo, de la usabilidad de las plataformas y, especialmente, de los modelos de suscripción. El pago de una cuota mensual por el acceso a todos los contenidos es la innovación en política de precios más revolucionaria que hemos vivido en mucho tiempo, quizás desde la invención del comercio. Con este modelo la

industria de contenidos pasa de ser una industria de producto a una de servicios. El *marketing* deja de ser transaccional para ser relacional y centrarse en la captación y retención de los usuarios. Por su parte, los usuarios pierden la sensación directa del coste, transformando completamente el rol del precio de acceso como barrera. Por su parte, los usuarios pierden la sensación directa del coste, transformando completamente el rol del precio de acceso como barrera. Ya no se mantienen conectados a un contenido que no les satisfaga, pues no han pagado por el contenido sino por tiempo de acceso a la plataforma, y con un simple clic cambian a otro contenido.

→ **Está acostumbrada a la relevancia.** Con el crecimiento y sus enormes inversiones, las plataformas de *streaming* han ido congregando al más destacado talento creativo audiovisual, llegando a reunir en una película a Scorsese a De Niro, Pacino y Pesci, por citar un ejemplo. Ni el cine clásico de explotación theatrical puede superarlo. Cada microsegmento, cada comunidad, por pequeña que sea, va a encontrar contenidos de su interés y de la máxima relevancia. De hecho, hemos llegado a un estadio en el que las plataformas pueden crear relevancia global por sí solas y no necesitan de las salas de cine o de la televisión para ello. Es muy fácil acostumbrarse a la máxima relevancia, a la polarización de gustos y preferencias, dejando poco espacio a lo emergente, a la sorpresa.

→ **Entra en conversaciones globales.** Contenidos que se estrenan y explotan globalmente, que consiguen millones de visionados en su primera semana, que consiguen generar una conversación global, con personas de todo el planeta relacionándose a través de las redes sociales también globales. Los contenidos, lejos de aislar en su consumo individual, consiguen ser elemento de relación más allá del círculo de relaciones cercanas.

→ **Tiene acceso omnicanal–ubicuo–asíncrono a los contenidos.** Los públicos consumen contenidos cuando y donde quieren, desde la gran pantalla y el sofá, en el transporte público y con un dispositivo móvil perpetuamente en el bolsillo. Una comodidad y accesibilidad a la que, también, es muy fácil acostumbrarse.

UN NEGOCIO DIFERENTE

Por otro lado, los operadores y el modelo de negocio son diferentes. El mercado es uno y global, los usuarios son millones, los costes se amortizan en un gran número de usuarios y en el caso de algunos contenidos –los más valiosos para las plataformas– a lo largo de años. Esto implica necesariamente una capacidad de apalancamiento financiero enorme, músculo financiero capaz de producir con gran inversión puntual que se recupera gota a gota a lo largo de tiempo. Cuanta más capacidad de apalancamiento, cuanto más global, más contenido, más

relevante, más audiencia, mejor retenida, creando barreras de entrada que nos encaminan a un oligopolio global con reducidos operadores que podrán imponer su ley.

El objetivo fundamental de estas megacorporaciones es la rentabilidad financiera para sus accionistas. El objetivo es legítimo, pero desplaza los contenidos hacia el ocio–entretenimiento en detrimento de una cultura emancipadora.

DE LO ANALÓGICO A LO DIGITAL

Si aceptamos el reto y abrazamos la digitalización:

Necesitamos contenidos específicos y adecuados para dar ese salto. El nivel de producción y calidad de audiovisual de mucho de lo grabado hasta ahora, en general, no destaca por su excelencia (una grabación inventarial no es un espectáculo audiovisual con potencial de monetización). No basta con grabar el espectáculo. Necesitamos híbridos que saquen el máximo provecho de fortalezas de la presencialidad –proximidad, inmediatez, socialización– y de las posibilidades tecnológicas, además de narrativas potentes que nos enganchen y con las que interactuemos presencia y digitalmente, sincrónica y asincrónicamente. Debemos entender también la nueva forma en que los públicos nos relacionamos con los contenidos, ayudar al usuario a encontrar la relevancia ordenando y personalizando el catálogo, desarrollar plataformas cómodas y usables y, por

Las limitaciones de conexión de amplios territorios y de capas sociales excluidas o en riesgo de exclusión son una barrera más que se suma y redonda sobre las barreras de acceso a la participación y consumo cultural. Cuando el foco emisor de cultura se mueve de lo presencial a lo digital estamos aumentando las desigualdades, estamos poniendo en riesgo su legitimación social.

último, implementar modelos de monetización y negocio sostenibles.

Generar esos contenidos implica nuevas liturgias, nuevos contratos que contemplen la gestión de los derechos de imagen y difusión asociados, y nuevos costes, nuevos profesionales y especialmente de nueva energía creativa e innovadora.

Algunos ejemplos de iniciativas que exploran las sendas que se abren podrían ser proyectos como Escenario 0 de HBO o plataformas tan interesantes como Escenix, que aglutina propuestas de teatro chileno en streaming en directo y diferido, desarrollando audiencias que en digital pueden encontrarse tanto en Santiago de Chile como en Santiago de Compostela. Son programaciones que ya incorporan contenidos con nuevos formatos imaginando una nueva sala no presencial al lado del resto, como en el Festival Temporada Alta de este otoño.

Los proyectos y las organizaciones deberán asumir la necesidad de transformarse. Desde su misión, su razón última y porqué, desplegar contenidos a través de múltiples canales físicos y virtuales para conectar



Teatro Biobío, Concepción

con múltiples audiencias limitadas por su interés y no su residencia.

Serán necesarias alianzas, redes y sumas que permitan ganar dimensión y capacidades humanas, financieras y creativas. Un sector cultural atomizado, con operadores en desconfiada competencia, será difícil que llegue a consolidar una audiencia suficiente.

Serán necesarias también políticas públicas bien dirigidas y evaluadas que apoyen a las organizaciones en esa transformación y que ayuden a reducir la brecha digital entre la ciudadanía. Las limitaciones de conexión de amplios territorios y de capas sociales excluidas o en riesgo de exclusión son una barrera más que se suma y redonda sobre las barreras de acceso a la participación y consumo cultural. Cuando el foco emisor de cultura se mueve de lo presencial a lo digital estamos aumentando las desigualdades, estamos poniendo en riesgo su legitimación social.

Si queremos la atención digital de nuestros conciudadanos debemos asumir que jugamos en un nuevo terreno, con nuevas reglas. Parafraseando a los colegas del *show business* deportivo, también impactados por el virus, “*it’s a whole new game*”.

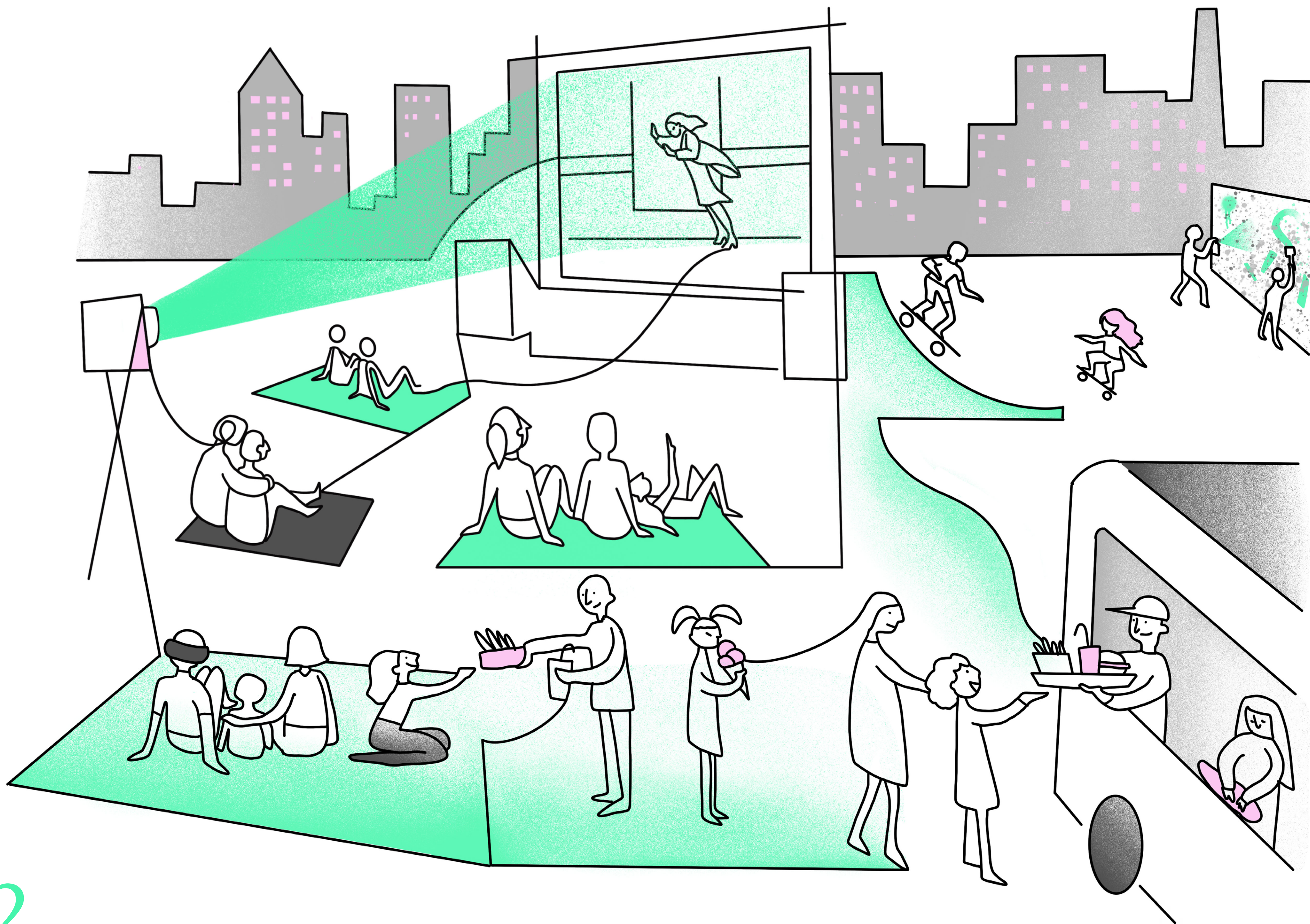
Referencia

Públicos en la pandemia, ¿una nueva realidad? fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2020, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.



FERRAN LÓPEZ (ESPAÑA)

CEO y fundador de TekneCultura. Postgrado de Gestión Cultural por la Universitat Pompeu Fabra, MBA por la Universitat Oberta de Catalunya y Postgrado *data science* por la Universitat de Barcelona. Ponente y formador sobre gestión cultural y datos para la Diputación de Barcelona, la Generalitat de Catalunya y del curso Análisis de datos para la Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona. Analista de datos y consultor de marketing para Gran Teatro del Liceo, Festival Temporada Alta, Palau de la Música, Teatro Nacional de Catalunya y Ayuntamiento de Zaragoza, entre otros. Responsable de desarrollo del software de Business Intelligence para el sector cultural, Teknedata.



2

EL DESARROLLO DE PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES CULTURALES

CAPÍTULO 2: EL DESARROLLO DE PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES CULTURALES

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

1. SISTEMA DE DESARROLLO DE PÚBLICOS: UNA MIRADA A LOS PÚBLICOS Y ESTRATEGIAS

Desde la década de noventa, las políticas culturales han incorporado el Desarrollo de Públicos como un enfoque de trabajo para implicar a las personas en el campo cultural. En Australia, por ejemplo, se incorpora el Desarrollo de Públicos en las reorientaciones de sus políticas públicas, mientras que en Gran Bretaña se asocia al *Audience Development* (AD) y en Francia con el impulso de la mediación cultural.

Este ámbito de las políticas culturales que impulsan el acceso y participación de los públicos comienza a desarrollarse, entonces, desde sus distintos enfoques. La mediación cultural y las estrategias de *Audience Development* aparentemente cuentan con posiciones opuestas, sin embargo, coexisten en muchas

organizaciones y contextos. En ese sentido, Bruno Nassim y Francois Mairesse definen mediación como: “un conjunto de acciones que apuntan, a través de un intermediario –el mediador, que puede ser un profesional, pero también un artista, un animador o un par–, a vincular a un individuo o a un grupo con una propuesta cultural o artística, con el objetivo de favorecer su aprehensión, conocimiento y apreciación” (Nassim & Mairesse, 2018).

Desde esta perspectiva, se diría que la mediación cultural impulsa acciones –talleres, recorridos mediados, guías pedagógicas– que pueden ser parte de una estrategia de Desarrollo de Públicos, y no al revés. Es decir, mientras el Desarrollo de Públicos aporta una mirada sinóptica y toma forma en una estrategia, la mediación cultural pone énfasis en acciones e iniciativas que pueden integrarse en una estrategia.

Como contrapunto, las estrategias de *Audience Development* en Gran Bretaña tendieron a considerar el Desarrollo de Públicos como una función técnica, orientada a los procesos y a la gestión de *marketing* promocional. En este caso, la mirada está puesta en la cuantificación de la experiencia cultural para tomar decisiones –de venta y promoción, principalmente– basadas en evidencia empírica o incluir variables como la segmentación de públicos.

Las organizaciones culturales con interés en trabajar con sus públicos suelen adoptar las siguientes denominaciones para sus estrategias:

→ Ampliación o diversificación de públicos

- Creación de públicos
- Fidelización de públicos
- Formación de públicos

EL DESARROLLO DE PÚBLICOS SEGÚN DIFERENTES AUTORES



En la línea de autores que han revisado el alcance y la evolución de estas estrategias, Rubén Gutiérrez (2010) identifica tres objetivos complementarios en el Desarrollo de Públicos:

- Lograr que las personas que ya participan en la oferta artística lo hagan con mayor frecuencia y compromiso (fidelización).
- Atraer a más personas con el mismo perfil de quienes ya asisten o participan de la oferta artística (ampliación).
- Conseguir la participación de segmentos de la población que no asisten ni toman parte de la oferta debido a barreras que obstaculizan su acceso y que se relacionan con el capital cultural (diversificación).



En el estudio *Cómo poner a los públicos al centro de las organizaciones culturales*, Alessandro Bollo, Alessandra Gariboldi, Cristina Da Milano y Chris Torch compilan definiciones pertinentes sobre el mismo tema:

“El Desarrollo de Públicos es un proceso planificado que involucra la construcción de una relación entre un individuo y las artes. Esto tarda tiempo

y no puede pasar de manera espontánea. Las organizaciones artísticas deben trabajar para desarrollar estas relaciones”

HEATHER MAITLAND, 2000.



“El término Desarrollo de Públicos describe la actividad que se desarrolla específicamente para satisfacer las necesidades de los públicos existentes y posibles, y para ayudar a las organizaciones artísticas a desarrollar relaciones permanentes con los públicos... ‘Público’ comprende a los asistentes, visitantes, lectores, oyentes, telespectadores, participantes y alumnos”

CONSEJO DE LAS ARTES DE INGLATERRA, 2004.



“El Desarrollo de Públicos es un proceso estratégico, dinámico e interactivo para hacer que el arte sea accesible. Apunta a comprometer a los individuos y personas en la experimentación, disfrute, participación y valoración de las artes a través de diversos medios”

CONSEJO PARA LAS ARTES DE AUSTRALIA, 2005.



“El Desarrollo de Públicos es un proceso continuo, administrado activamente en el cual una organización estimula a cada asistente real (y a los posibles) a desarrollar confianza, conocimiento, experiencia y compromiso a través de todo el abanico de formas artísticas para satisfacer todo su potencial, al mismo tiempo cumpliendo con los objetivos artísticos, sociales y financieros de la organización”

MORRIS HARGREAVES MCINTYRE, AÑO.



“Es el proceso activo y deliberado de crear vínculos significativos y de largo plazo entre las personas y una organización artística. El Desarrollo de Públicos estratégico va más allá de aumentar el número de visitantes, apunta a construir una propiedad comunitaria, participación, relación y apoyo a la organización, su programación y sus personas”

B. LIPPS, THEATRON, 2015.



“El Desarrollo de Públicos es un proceso estratégico, dinámico e interactivo para hacer que el arte sea ampliamente accesible. Tiene como objetivo comprometer a los individuos y comunidades en la experiencia, disfrute, participación y valoración de las artes mediante diversos medios disponibles hoy en día para los gestores culturales, desde herramientas digitales hasta el voluntariado, desde la co-creación hasta las alianzas estratégicas. El Desarrollo de Públicos se puede entender de diversos modos, dependiendo de sus metas y de los grupos objetivo:

Aumentar los públicos (atraer públicos con el mismo perfil sociodemográfico que el público actual).

Profundizar la relación con los públicos (mejorar la experiencia de los públicos actuales en relación con el evento cultural y/o estimularlos a descubrir formas de artes afines o incluso no afines, fomentando así la fidelidad y las visitas de regreso).

Diversificar públicos (atraer personas con un perfil sociodemográfico diferente a los públicos actuales, incluyendo personas que no tengan contacto previo con las artes)”.

ESPECIFICACIONES DE TENDER EAC/08/2015.

SISTEMA DE DESARROLLO DE PÚBLICOS

Para contribuir a la reflexión y a la labor de los distintos agentes culturales, la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio ha desarrollado un Sistema de Desarrollo de Públicos basado en los planteamientos de autores como Bourdieu, Peterson, García Canclini, Rosas Mantecón, Colomer y Wiggins.

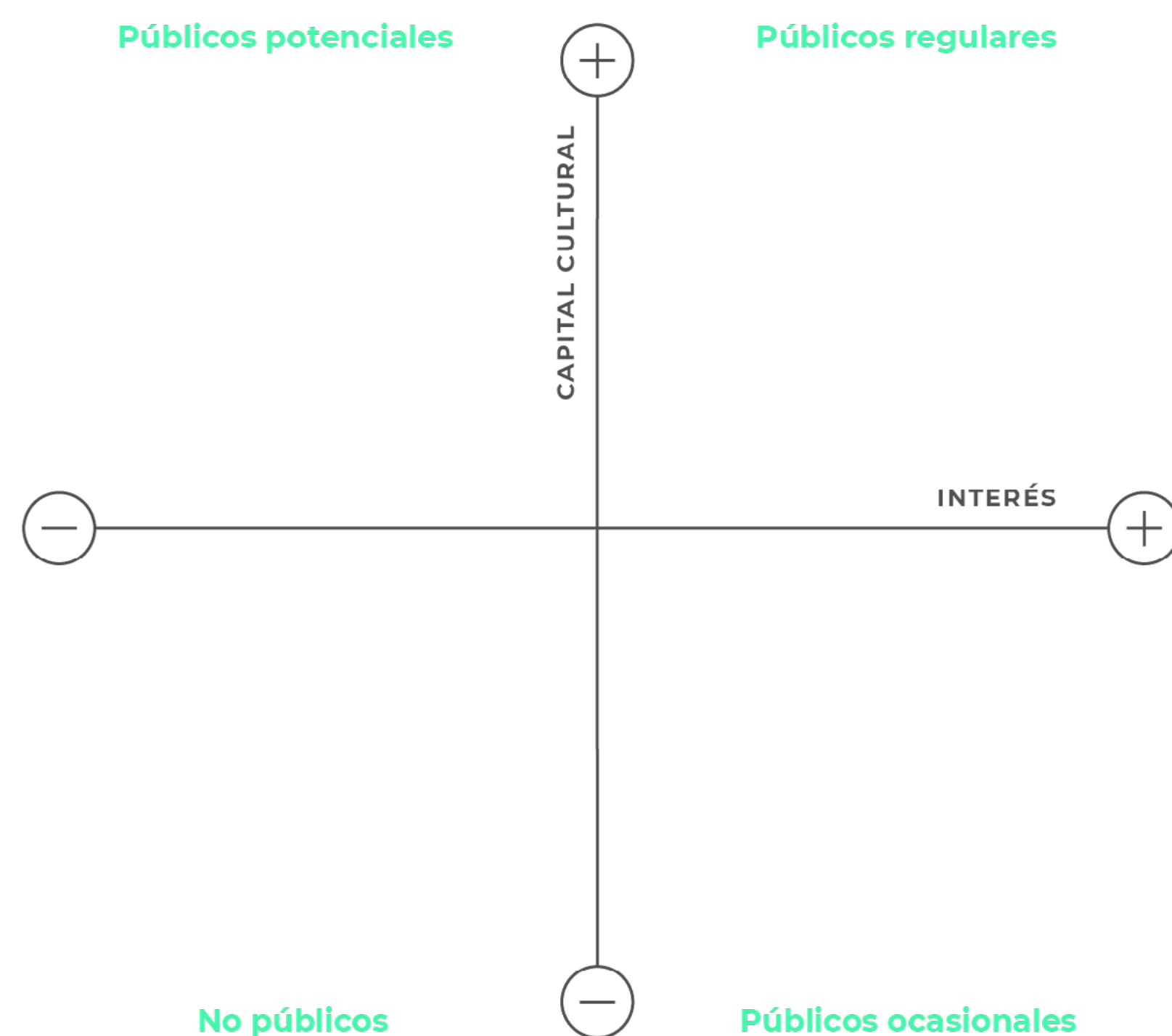
A partir del cruce de las variables que determinan o inciden en la participación y el consumo cultural –capital cultural e interés de las personas–, el Sistema de Desarrollo de Públicos¹ consta de cuatro cuadrantes que proponen una mirada sinóptica de los cuatro grupos en los cuales enfocar los planes de acción –públicos regulares, públicos ocasionales, públicos potenciales y no-públicos– y de las estrategias que con frecuencia se llevan a cabo: creación de públicos, formación de públicos, ampliación de públicos y fidelización de públicos.

¹ El Sistema de Desarrollo de Públicos que se describe se estructuró luego de trabajar con la noción de ecosistema proveniente de la biología. Este último se define como un "sistema constituido por comunidad de organismos vivos y el medio físico donde se relacionan", "unidad compuesta por organismos interdependientes que comparten mismo hábitat" y "cadenas que muestran interdependencia de los organismos al interior del sistema". Al adaptar la noción de ecosistema al ámbito cultural, la dimensión relacional adquiere especial importancia. Es decir, si hablamos de ecosistema de públicos parece aconsejable establecer las diferenciaciones de acuerdo al grado y tipo de relaciones de los elementos o componentes entre sí y las cadenas o procesos de los que son parte. A saber: públicos, audiencias, espectadores, comunidades, espacios culturales, programación, territorio, agentes culturales y entorno digital.



Museo de Historia Nacional, Santiago

SISTEMA DE DESARROLLO DE PÚBLICOS: GRUPOS DE PÚBLICOS²



Los cuatro grupos de públicos resultantes están definidos por la gradación de su capital cultural e interés:

² Elaborado por Javier Ibacache y Daniela Campos, en base a los planteamientos de Bourdieu, Peterson, García Canclini, Rosas Mantecón, Colomer y Wiggins.

Públicos regulares. Corresponde a quienes tienen alto capital cultural y alto grado de interés por la oferta artística y la participación cultural, lo que se traduce en una vinculación frecuente o permanente con las actividades y la programación de organizaciones y espacios. En este grupo es posible incluir patrones específicos de implicación con el medio o con estilos de vida afines, como *prosumidores*, donantes, socios y espectadores habituales.

Públicos ocasionales. Corresponde a quienes tienen alto capital cultural y bajo grado de interés por la oferta artística y la participación cultural, lo que se traduce en una vinculación ocasional o esporádica con las actividades y la programación de organizaciones y espacios. En general, se trata de públicos que conocen la oferta y las organizaciones pero que no se implican a raíz de su desinterés, falta de motivación, experiencias previas insatisfactorias o falta de información.

Públicos potenciales. Corresponde a quienes tienen bajo capital cultural y alto grado de interés por la oferta artística y la participación cultural, lo que se traduce en que su vinculación con las actividades y la programación de organizaciones y espacios está condicionada por la falta de herramientas de apreciación pese a su motivación y predisposición positiva, o bien operan otros factores como condicionantes para su participación. En este grupo se incluye a quienes se implican de manera creciente con la oferta artística o las actividades de organizaciones culturales a través de acciones de mediación

Es importante propiciar un trabajo intensivo (...) una ruta por la que deban transitar durante el mediano y largo plazo. No basta propiciar solo una primera experiencia.

artística. También es posible incluir en este grupo a los públicos en formación (variable edad); es decir, niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

No-públicos. Corresponde a quienes tienen bajo capital cultural y bajo grado de interés por la oferta artística y la participación cultural, dado que no han tenido experiencias previas en este ámbito y enfrentan barreras de acceso físicas, territoriales o económicas que condicionan su implicación o vinculación con organizaciones o espacios. La noción de no-públicos surge en Francia en la segunda mitad del siglo XX y suele designar a quienes enfrentan situaciones de marginalidad o de alta vulnerabilidad social y que son beneficiarios de políticas o estrategias de integración social.

Estas categorías tienen como contrapunto la noción de públicos implícitos que propone Ana Rosas Mantecón (2009) y que corresponde al perfil de destinatario que las organizaciones y espacios culturales articulan a través de las actividades que llevan a cabo y la manera en que comunican o acercan su programación, lo que se expresa en las vías o canales de interacción.

El Sistema de Desarrollo de Públicos incorpora también estrategias afines a cada grupo de públicos. Estas, a la vez, permiten agrupar líneas de acción

que se encuentran presentes en el quehacer de las organizaciones y espacios culturales.

SISTEMA DE DESARROLLO DE PÚBLICOS: ESTRATEGIAS DE PÚBLICOS³



Creación de públicos. Agrupa las estrategias que se enfocan en los llamados no-públicos. Abordan

³ Elaborador por Javier Ibacache y Daniela Campos, en base a los planteamientos de Bourdieu, Peterson, García Canclini, Rosas Mantecón, Colomer y Wiggins.

barreras territoriales, físicas, económicas y culturales que condicionan el acceso y la participación de estos grupos. En tal línea se encuentran actividades de mediación cultural, animación cultural, extensión artística y, en general, las iniciativas que se proponen generar experiencias artísticas significativas en los territorios para las personas que enfrentan contextos de alta vulnerabilidad social.

Formación de públicos. Reúne las estrategias que se enfocan en los públicos potenciales. Buscan trabajar en las distintas dimensiones de su capital cultural, es decir, en las herramientas, habilidades, conocimientos, gustos, preferencias y hábitos que inciden en la forma en que estos grupos valoran y se aproximan a bienes culturales o expresiones artísticas a partir de su contexto. Se incluyen iniciativas, proyectos o talleres de mediación artística o educación artística.

Ampliación de públicos. Integra las estrategias que se enfocan en los públicos ocasionales. Dado que buscan ampliar el consumo y la participación cultural de grupos que cuentan con capital cultural, pero que no han desarrollado interés o motivación. Su ámbito preferente de trabajo es la comunicación estratégica, difusión, *marketing* cultural, *marketing* relacional y *marketing* digital. Mediante estas vías se busca dotar de valor simbólico o reforzar la visibilidad de la oferta y el quehacer de las organizaciones y espacios culturales.

Fidelización de públicos. Incluye las estrategias que se enfocan en los públicos regulares o habituales. Buscan profundizar el compromiso o la implicación de estos grupos con la oferta programática y las actividades de organizaciones y espacios culturales. Abordan las distintas dimensiones que puede adquirir la vinculación de las personas con este campo, por ejemplo, iniciativas o proyectos de gestión de comunidades, impulso de asociaciones, redes y voluntariado, y sistemas de promoción o *ticketing* según los modelos de oferta. Además, en la implicación de públicos se consideran los proyectos de co-creación y co-programación.

El Sistema de Desarrollo de Públicos permite además vincular estas estrategias con los lineamientos de acceso, participación y diversificación que impulsan las políticas públicas en el campo de la cultura y las artes, como lo muestra la gráfica.

SISTEMA DE DESARROLLO DE PÚBLICOS Y POLÍTICAS PÚBLICAS⁴



Ideado como herramienta, el Sistema de Desarrollo de Públicos facilita la labor de diseño estratégico de las organizaciones y espacios culturales al momento de planificar el trabajo con sus destinatarios y beneficiarios.

Los autores de *Cómo poner a los públicos al centro de las organizaciones culturales* (Bollo, Gariboldi, Da



Museo de Historia Nacional, Santiago

Milano & Torch, 2017) instan a elaborar, contrastar y actualizar modelos de este orden como una manera de fortalecer la gestión en períodos de cambio:

“Los datos muestran que el acceso cultural aún está fuertemente influenciado por aspectos sociodemográficos, de género y educacionales. El cambio digital está agregando complejidad a este panorama. Esta complejidad se debe al hecho de que el consumo cultural está aumentando en cantidad y tipologías, gracias al uso de nuevas tecnologías, y no puede ser supervisado fácilmente a través de estadísticas oficiales. De hecho, la verdadera naturaleza del consumo cultural está tendiendo a los modelos participativos, donde los roles de los productores y consumidores no están claramente definidos. Un ambiente económico social y tecnológico de cambio rápido está impulsando el nacimiento de nuevas políticas en el Desarrollo de Públicos, tanto a nivel local como mundial” (Bollo, Gariboldi, Da Milano & Torch, 2017).

⁴ Elaborador por Javier Ibacache y Daniela Campos, en base a los planteamientos de Bourdieu, Peterson, García Canclini, Rosas Mantecón, Colomer y Wiggins.

2. RECOMENDACIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DE PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES CULTURALES

El Sistema de Desarrollo de Públicos establece un marco de referencia de tipos de públicos, estrategias de públicos y lineamientos para el diseño de políticas públicas en torno a los públicos. Este sistema, entonces, permite coordinar las iniciativas que, en específico, pueden llevar a cabo las organizaciones para diseñar Planes de Desarrollo de Públicos.

La labor de promover y hacer posible el Desarrollo de Públicos es propia tanto del Estado como de agentes privados que diseñan, promueven e implementan políticas públicas, por lo que requieren de evidencias confiables para la comprensión del comportamiento de la ciudadanía y los distintos públicos.

En 2018, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio llevó a cabo un estudio cualitativo que tuvo como objetivo indagar en diez casos de distintas regiones de Chile, que aportara una batería de evidencia acerca de la inserción de las organizaciones en sus entornos territoriales, especialmente en lo referido a su relación con la ciudadanía, los públicos que asisten a ellos y a sus estrategias de fidelización y búsqueda de nuevos públicos.

El estudio *Espacios culturales de Chile y sus públicos* utilizó una metodología cualitativa para analizar a diez espacios: Centro Cultural Alto Hospicio, Teatro Municipal de Ovalle, Centro Cultural San Antonio, Centro Cultural Leopoldo Silva Reynoard de Quillota, Museo de Historia Natural de Valparaíso, Centro Nacional de Arte Contemporáneo de Cerrillos, Teatro Municipal de La Pintana, Teatro Municipal de Chillán, Teatro Regional del Biobío y Teatro del Lago.

Para ello, se aplicaron diversas técnicas, como el análisis de información secundaria, entrevistas a los encargados de los espacios, talleres con los equipos de gestión, entrevistas a públicos fidelizados, grupos focales con públicos ocasionales, grupos focales o entrevistas breves a no-públicos y observaciones no participantes de actividades programáticas.

A partir del estudio, es posible establecer recomendaciones, tanto a nivel de política pública como de la gestión de organizaciones, en el contexto del Desarrollo de Públicos en espacios culturales:

1. Funcionamiento del espacio: La implementación de un Plan de Desarrollo de Públicos requiere de la normalización del funcionamiento de los espacios culturales en los que se implemente. En ese sentido, para sustentar la factibilidad e impacto del enfoque de públicos en la gestión de organizaciones culturales se requiere que:

- Los distintos recintos del espacio sean utilizados para los fines artístico-cultural que fueron creados.
- La infraestructura y sus servicios básicos se encuentren en un buen estado de mantención.
- La dirección y equipo de trabajo del espacio cultural cuenten con conocimientos básicos del ámbito artístico-cultural.
- La administración del espacio cultural posea claridad del presupuesto con el que cuenta para trabajar durante el año. Más allá del monto concreto –elevado o bajo–, refiere a la certeza de contar con un presupuesto dado que permita la planificación de acciones.
- La dirección del espacio posea cierto grado de autonomía en la toma de decisiones, lo que permite tener, entre otras cosas, control sobre la programación de actividades y capacidad para planificar con cierto tiempo de anticipación dichas actividades.

2. Base teórica La capacitación en estrategias de gestión de públicos requiere un abordaje teórico

profundo, ya que se trata de un ámbito de gestión en el que suele existir ambigüedad conceptual, y en donde no es claro que todos los agentes comprenden lo mismo en relación a ciertos términos, como por ejemplo: formación de públicos, Desarrollo de Públicos, educación artística, mediación, fidelización, entre otros.

3. Cordialidad y empatía: Además, no deben descuidarse aspectos vinculados a las habilidades blandas de los equipos de trabajo, dado que ha quedado en evidencia que el trato amable, cercano y personalizado, responde a rasgos de personalidad de los profesionales de los equipos de trabajo donde esta variable marca la diferencia e impacta positivamente.

4. Programación: La gestión de públicos requiere necesariamente trabajar en base a un mayor desarrollo de las estrategias de programación de los espacios culturales. Si no existen ciertas claridades respecto a la línea programática, la gestión de públicos deviene más compleja. Entre más específica es la declaración de la línea programática, más fácil es identificar a los públicos objetivos y establecer estrategias para conectar con ellos. Así también podemos decir que mientras más conocemos a nuestros públicos, identificaremos de mejor manera las estrategias y programación que nos ayudará a implicarlos y potenciar su participación. Programación y públicos constituyen un binomio indisoluble. De igual manera, contar con temporadas claramente definidas pasa a ser una condición mínima para la fidelización de los públicos: claridad y constancia en días, horarios,



Matucana 100, Estación Central

permiten cultivar el hábito de asistencia y la predisposición a participar del espacio cultural.

5. Estudios de públicos: La gestión de públicos se facilita al tener un conocimiento acabado de las distintas tipologías de públicos del espacio, las motivaciones para participar en las actividades y las barreras que enfrentan estos públicos. Es importante profesionalizar el estudio de públicos desde los propios espacios culturales.

6. Trabajo a mediano y largo plazo: Es importante propiciar un trabajo intensivo con los beneficiarios de las actividades de gestión de públicos, diseñando programas, es decir, una ruta por la que deban transitar durante el mediano y largo plazo. No basta propiciar solo una primera experiencia.

7. Información de participación cultural a nivel regional: Para medir el impacto de la implementación de estas estrategias, es deseable contar con información sobre consumo y participación cultural a nivel comunal. En este sentido, la Encuesta Nacional de Participación Cultural es un instrumento limitado, ya que su representatividad es regional.

8. Medir brechas de participación: De igual forma, sería deseable que este instrumento, u otro, midiera brechas en la participación a partir de la identificación de otros segmentos: personas en situación de discapacidad, población migrante, entre otras.

3.

CÓMO HACER UN PLAN DE DESARROLLO DE PÚBLICOS

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN TORNO A LOS PÚBLICOS

El diseño de Planes de Desarrollo de Públicos requiere de un diagnóstico previo. Para ello, la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio ha elaborado una pauta dirigida a equipos de trabajo de organizaciones culturales. Ésta propone analizar a los públicos a partir de cinco variables, a través de un proceso de reflexión e intercambio de ideas al interior de los equipos de trabajo.

1. SEGMENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN

El primer paso sugerido para la elaboración de un diagnóstico en torno a los públicos es identificar quiénes son los públicos regulares, ocasionales, potenciales, no-públicos y audiencias digitales de la organización, según las definiciones de cada caso. Para esto, se debe realizar una caracterización de cada segmento utilizando variables sociodemográficas –género, edad, nivel socioeconómico, sector de residencia, entre otras– y, especialmente, variables psicográficas como la personalidad, el estilo de vida, los gustos, opiniones, valores, intereses u otras.

Para llevar a cabo la caracterización de cada segmento, pueden usarse como fuente los estudios de públicos que la organización haya realizado previamente y/o el conocimiento que el equipo tenga de los públicos, a partir de la observación de los mismos. En este último caso, puede ser útil pensar y caracterizar a personas específicas que sean representativas del segmento.

El diagnóstico también puede abordar referencias al territorio para el levantamiento de información. Esto se refiere al territorio físico –infraestructuras, instalaciones, ubicación, entre otros– y simbólico –espacios que indican el tejido de la cosmovisión, las representaciones, concepciones y creencias de un grupo social (Mendiola Galván, 2008)–.

DIAGNÓSTICO EN TORNO A LOS PÚBLICOS

1	Segmentación y caracterización	Caracterización sociodemográfica y psicográfica de públicos regulares, ocasionales, potenciales, no-públicos y audiencias digitales.
2	Barreras de acceso y participación	Barreras prácticas, perceptuales, simbólicas y tecnológicas
3	Programación desde los públicos	Disciplinas y estilos artísticos, contenidos y temáticas, días y horarios
4	Experiencia presencial y digital	Antes, durante y después de la asistencia a actividades presenciales y digitales
5	Estrategias de Desarrollo de Públicos	Estrategias de creación, formación, ampliación, fidelización e implicación de públicos.

2. BARRERAS DE ACCESO Y PARTICIPACIÓN

Luego de caracterizar a los públicos de la organización, es recomendable identificar las barreras que posee cada segmento y/o sub-segmento para acceder a la organización o para participar con más frecuencia en sus actividades. Las barreras pueden ser:

- Prácticas: falta de información, tiempo o dinero, lejanía respecto al espacio, barreras climáticas, entre otras.
- Perceptuales: creencias y prejuicios en torno a los espacios culturales en general.
- Simbólicas: vinculadas al capital cultural y a la capacidad de decodificación, interpretación y disfrute de los lenguajes artísticos.

→ Tecnológicas: disposición de tecnología, acceso a internet, manejo tecnológico, entre otras.

3. PROGRAMACIÓN

Un paso fundamental que contribuye al diagnóstico de los públicos es analizar las distintas líneas de programación habitual que posee la organización, considerando aspectos definitorios de la misma como las disciplinas y estilos artísticos, los contenidos y temáticas abordadas, los días y horarios de las actividades.

Luego, se debe identificar a cuáles de esas líneas programáticas accede cada segmento o sub-segmento de públicos regulares y ocasionales caracterizados. En el caso de públicos potenciales y no-públicos, se debe analizar si ha existido programación o actividades diseñadas para atraerlos y establecer qué tipo de programación podría implicar en mayor medida a cada segmento o sub-segmento.

4. EXPERIENCIA DE LOS PÚBLICOS

El cuarto paso en el diagnóstico de los públicos de una organización es describir cómo es la experiencia de cada uno de los segmentos y sub-segmentos caracterizados antes, durante y después de la participación en actividades presenciales o digitales del espacio cultural.

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

Se recomienda identificar el nivel de satisfacción de los públicos respecto de las siguientes variables⁵, según corresponda:

- La usabilidad y experiencia de usuario del sitio web –que la navegación permita al usuario conseguir sus objetivos– e información disponible en sitio web y redes sociales.
- El proceso de adquisición de entradas o inscripción, *online* y presencial.
- El transporte hacia y desde el espacio, en el caso de la programación presencial.
- También la comodidad de la infraestructura –butacas, espacios de espera, climatización, entre otros– y servicios asociados como cafetería, servicios higiénicos y otros.
- En el caso de las audiencias digitales, la facilidad de acceso a las actividades *online*, la calidad de las plataformas digitales de exhibición.
- El proceso de comunicación posterior a la asistencia que establece el espacio con los públicos.

Es importante tener en consideración que este proceso es un ejercicio de empatía: es necesario ponerse en el lugar de los públicos, relatando lo que ellos hacen, piensan y sienten en su experiencia. En este paso, también se tienen que incluir las mejoras

que podría tener la experiencia con la organización para cada segmento o sub-segmento.

5. ACCIONES PREVIAS DE DESARROLLO DE PÚBLICOS

Para finalizar el diagnóstico, es necesario indicar si la organización ha implementado estrategias de Desarrollo e Implicación de Públicos, en qué han consistido estas iniciativas y a qué segmentos o sub-segmentos han estado dirigidas. Estos formatos pueden corresponder a:

- Estrategias de creación: Acciones de mediación cultural o animación cultural, con extensión o intervención en territorios.
- Estrategias de formación: Acciones de mediación artística o educación artística (conversatorios con creadores, visitas mediadas, talleres de apreciación, escuelas de espectadores, etc.)
- Estrategias de ampliación: *Marketing* cultural y digital (acciones de difusión en medios tradicionales o en plataformas digitales).
- Estrategias de fidelización: Gestión de comunidades, redes y voluntariados, tarjetas de fidelización, *marketing* relacional (envíos de campañas de email segmentadas).

⁵ Este desglose es a modo de ejemplo, pero pueden existir muchos otros factores o variables a considerar.

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------	---------------------------------	--------------

ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE PÚBLICOS

Una vez realizado el diagnóstico organizacional en torno a los públicos, se propone utilizar una matriz que permite organizar el trabajo de diseño del Plan de Desarrollo de Públicos, creada por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

En ella, en primer lugar, se debe volcar la información sintetizada de cada segmento de públicos –regulares, ocasionales, potenciales, no-públicos, audiencias digitales– obtenida a partir del diagnóstico organizacional en torno a los públicos. Luego, se debe decidir qué segmento(s) se va(n) a priorizar en el Plan de Desarrollo de Públicos de la organización y, a partir de esa selección, diseñar las estrategias.

Es importante pensar las estrategias en vinculación con la programación artístico-cultural de la organización, tanto si se asociará a alguna línea ya existente como si implicará la creación de nuevas líneas programáticas. Asimismo, es fundamental delinear los objetivos de cada una e identificar a qué ámbito corresponde: creación, formación, ampliación y/o fidelización de públicos. Luego, se debe describir en qué consiste la iniciativa, cuántas etapas contempla, qué acciones se requieren para que se materialice y quiénes estarán a cargo de las mismas, entre otros detalles. Se recomienda también proyectar una carta Gantt para organizar el trabajo y definir el presupuesto necesario para la ejecución de cada estrategia.

PAUTA PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN TORNO A LOS PÚBLICOS

SEGMENTACIÓN	CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA Y PSICOGRÁFICA	BARRERAS DE ACCESO Y PARTICIPACIÓN	PROGRAMACIÓN	EXPERIENCIA DE LOS PÚBLICOS	ACCIONES PREVIAS DE DESARROLLO DE PÚBLICOS
PÚBLICOS REGULARES					
PÚBLICOS OCASIONALES					
PÚBLICOS POTENCIALES					
NO-PÚBLICOS					
AUDIENCIAS DIGITALES					

Matriz para la elaboración de Planes de Desarrollo de Públicos

DIAGNÓSTICO EN TORNO A LOS PÚBLICOS

Públicos regulares

Describir a los públicos regulares.

No-públicos

Describir a los no-públicos.

Públicos ocasionales

Describir a los públicos ocasionales

Audiencias digitales

Describir a las audiencias digitales.

Públicos potenciales

Describir a los públicos potenciales

Priorización de segmentos

Indicar los segmentos de públicos a priorizar en la(s) estrategia(s).

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

ESTRATEGIA #1

Mencionar la estrategia a seguir.

Segmento

Indicar el segmento al que se dirige la estrategia.

Objetivo de la estrategia

Señalar el objetivo de la estrategia.

Programación asociada a la estrategia

Mencionar la programación artístico-cultural asociada a la estrategia.

Tipo de estrategia

Indicar qué tipo de estrategia es la escogida: Creación, Formación, Ampliación y/o Fidelización.

Descripción de la estrategia

Describir el detalle de la estrategia para el segmento escogido.

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------	---------------------------------	--------------

Carta Gantt

Listar las acciones a seguir para llevar a cabo la estrategia, los responsables de cada tarea y la(s) fecha(s) en que se realizará cada una.

Acción	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4

Presupuesto

Listar los ítems de gastos asociados a la ejecución de la estrategia y sus montos.

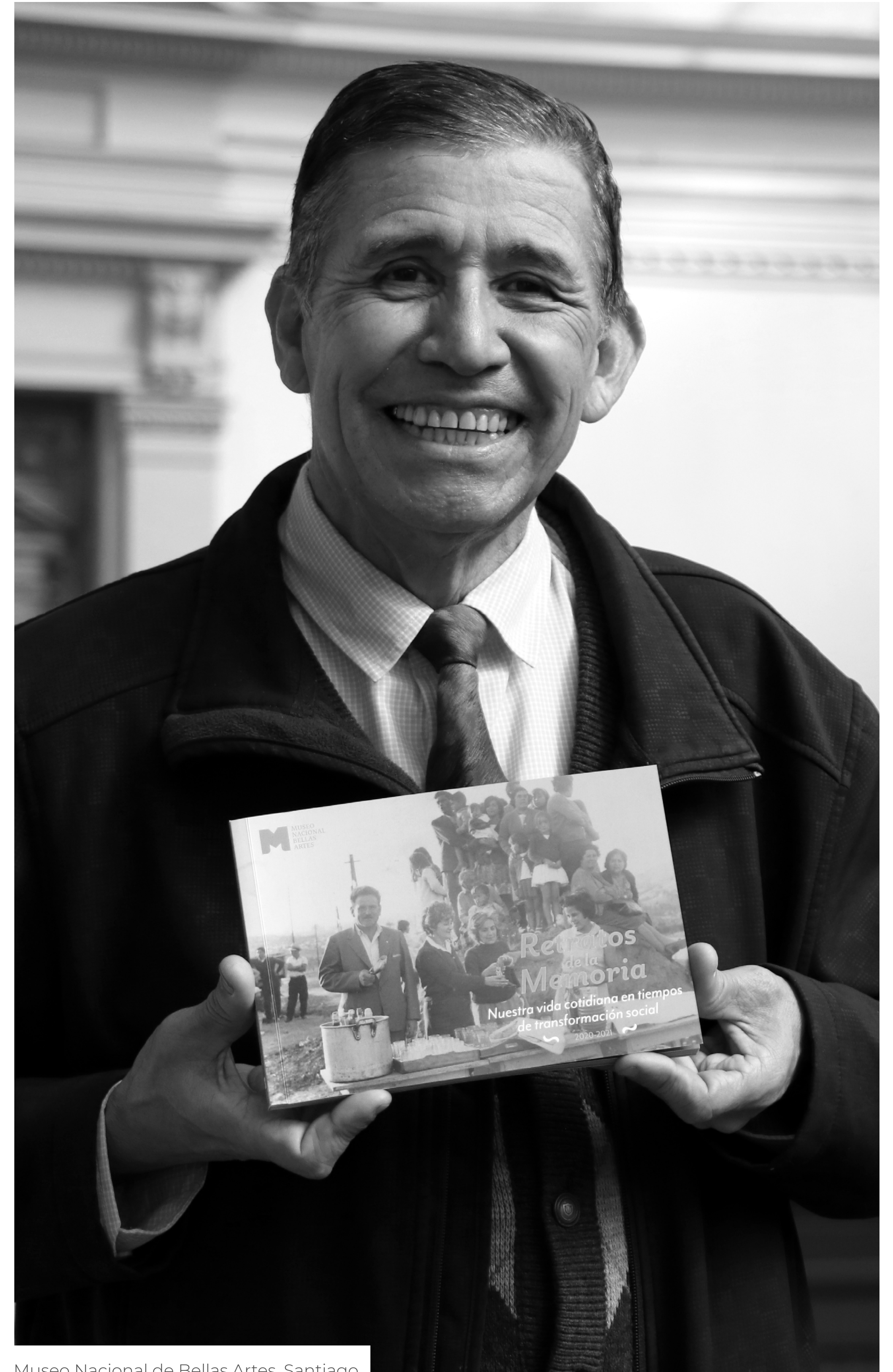
Item	Monto

Indicadores, metas y medios de verificación

Indicar qué dimensiones de la estrategia se medirán, para evaluarla luego de ser ejecutada. Cada dimensión debe tener un indicador, su fórmula de cálculo, una meta y un medio de verificación de la medición.

Dimensión	Nombre indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Medio de verificación

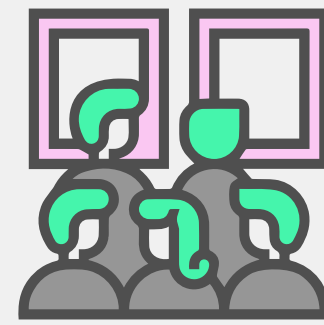
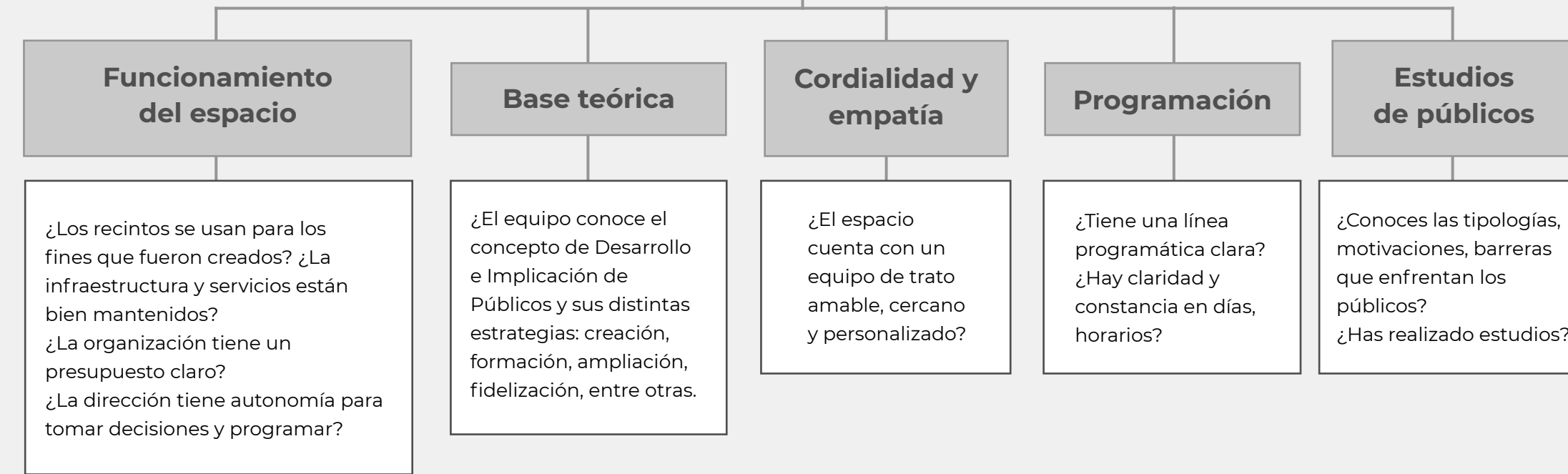
DESCARGABLES



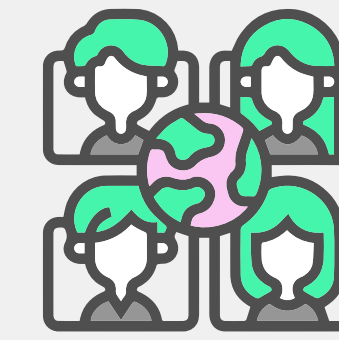
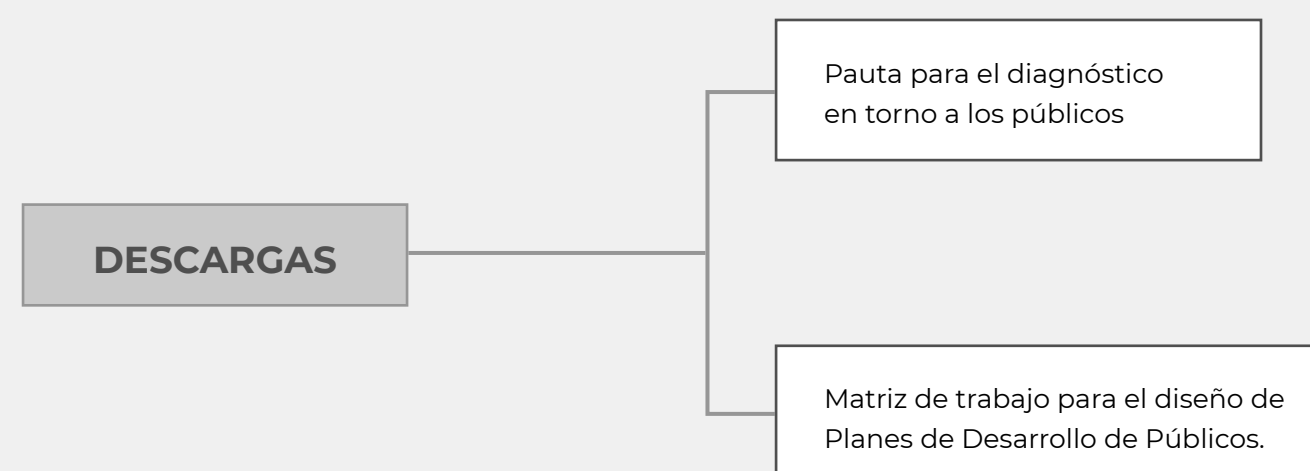
Museo Nacional de Bellas Artes, Santiago.

CÓMO DISEÑAR PLANES DE DESARROLLO DE PÚBLICOS

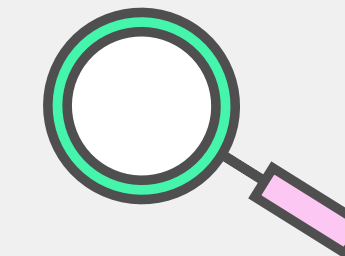
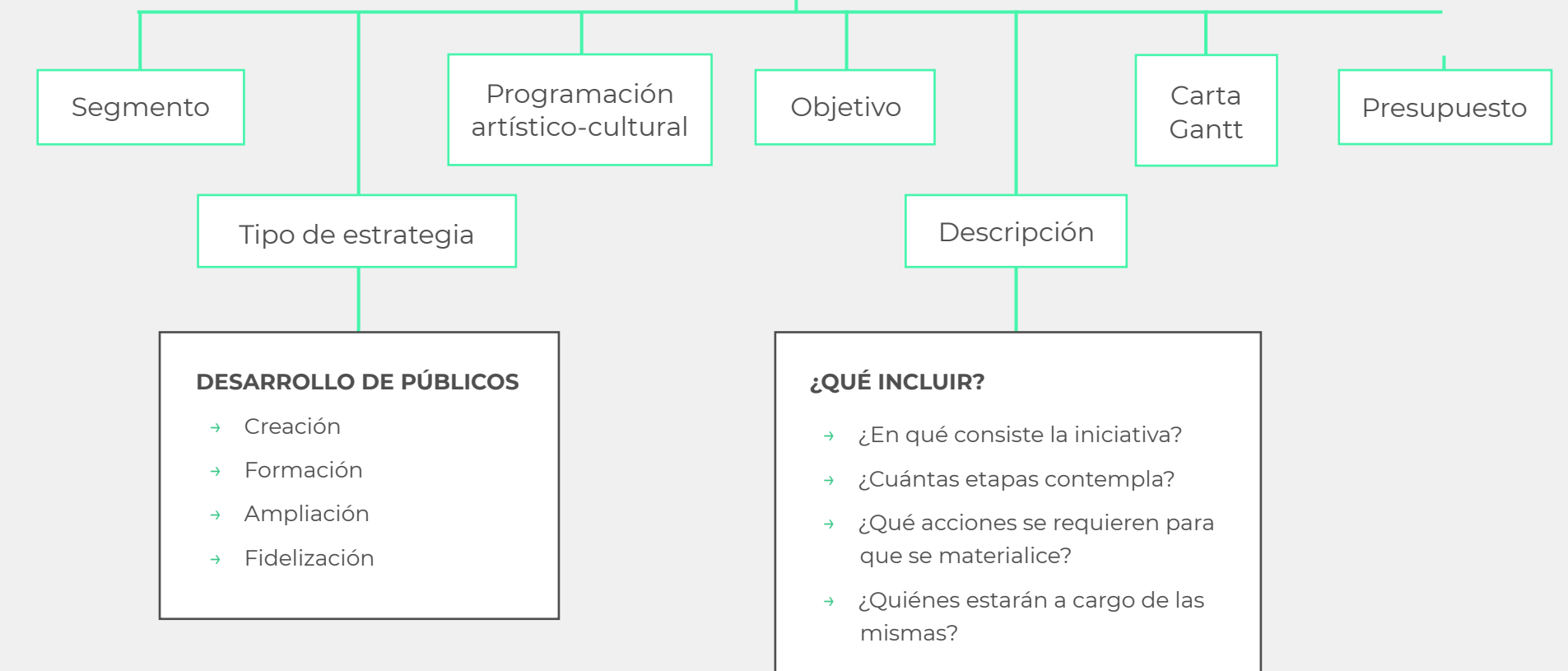
RECOMENDACIONES PREVIAS



PASO 1. DIAGNÓSTICO



PASO 2. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS



PASO 3. EVALUACIÓN



RECOMENDACIÓN FINAL

Se recomienda que el Plan de Desarrollo de Públicos lleve a cabo en el mediano y largo plazo. No basta propiciar solo una primera experiencia

4. CASOS: PLANES DE DESARROLLO DE PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES CULTURALES CHILENAS

La participación cultural y la formación de públicos son materias que el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio aborda, desde su creación en 2018, a través de la Unidad de Programación y Públicos. Una de las líneas de acción del área tiene relación con la capacitación de agentes y organizaciones culturales en torno al Desarrollo de Públicos.

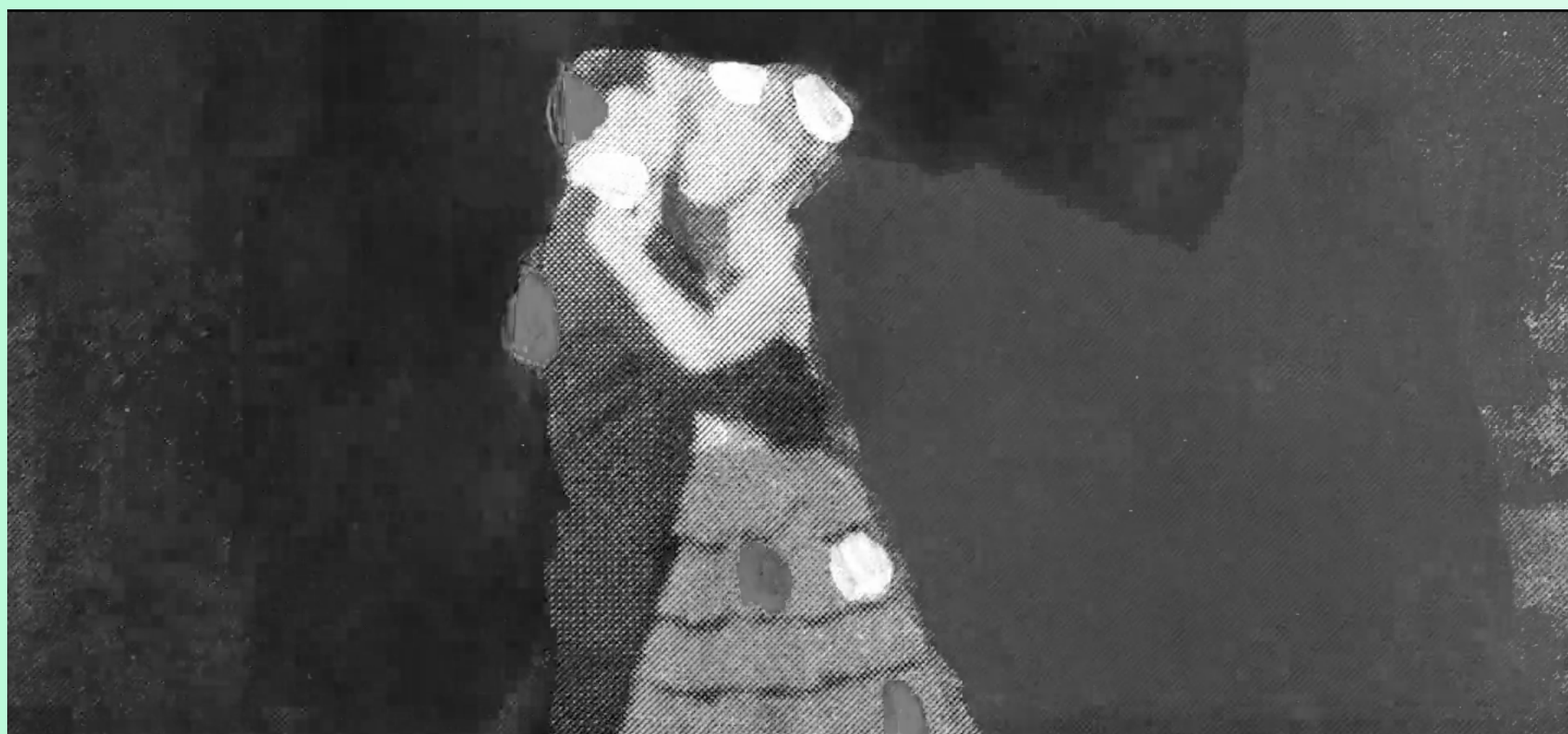
A través de una convocatoria realizada en 2020, los equipos de espacios culturales nacionales de seis regiones del país diseñaron e implementaron un Plan de Desarrollo de Públicos para su organización. Éstos fueron el resultado de una serie de sesiones de mentorías por parte de los profesionales de la

Unidad de Programación y Públicos y de un análisis colaborativo de sus espacios.

El proceso incluyó la realización de un diagnóstico de los públicos regulares, ocasionales, potenciales y no-públicos. Adicionalmente se incluyó un análisis de la participación de estos públicos como audiencias digitales en las propuestas virtuales de los espacios, puesto que la pandemia implicó nuevos desafíos de gestión para las organizaciones en este ámbito. A partir del diagnóstico, se crearon estrategias para ciertos segmentos, aplicando la matriz para la elaboración de Planes de Desarrollo de Públicos diseñadas por la Unidad.

Las iniciativas atienden las realidades y problemáticas propias de los territorios y comunidades de los 19 espacios culturales que participaron. De esta forma, vecinos y vecinas, desde jóvenes hasta personas mayores, habitantes del norte, centro y sur de Chile fueron el foco de estrategias para estrechar los vínculos entre ellos y la programación artístico-cultural de los espacios culturales participantes.

A continuación, se exponen algunas de las estrategias creadas en el marco de la convocatoria 2020 de la Unidad de Programación y Públicos, que se han ejecutado durante 2021.



Casona Nemesio Antúnez

DOCUMENTALES COLECTIVOS PARA UN FESTIVAL

Hagámosla corto es el título de los talleres de co-creación impulsados por la Casona Nemesio Antúnez como estrategia de implicación y fidelización de sus públicos ocasionales. En su primera edición, se estrenaron seis cortometrajes en el Segundo Festival de Cine Comunitario FECICOM.

“Bolero”, “El último Zoom”, “Cine territorial”, “El viaje”, “Priscilla” y “Cosas que hablan” son los cortometrajes estrenados en el Segundo Festival de Cine Comunitario FECICOM, presentado por la Casona Nemesio Antúnez de La Reina. Dichas producciones fueron creadas por públicos ocasionales del espacio, en el marco de *Hagámosla corto*, una serie de talleres que culminaban con la realización de un cortometraje con temática comunitaria.

SEGMENTO | PÚBLICOS OCASIONALES

PERSONAS INTERESADAS EN EL CINE

Jóvenes, adultos(as) jóvenes, adultos(as) y adultos(as) mayores.

Nivel medio y medio-alto. Sectores de residencia en La Reina, Ñuñoa, Peñalolén, La Florida, Las Condes.

Personas que cuentan con cierto capital cultural y con afinidades al contenido de las películas que se exhiben en la Casona Nemesio Antúnez. Se informan de las actividades principalmente a través de plataformas digitales del espacio o de los aliados estratégicos de la Casona. Son críticos de la inexistencia de un servicio de cafetería.

AGENTES CULTURALES VINCULADOS AL CINE

Colectivos de cine y profesionales del área –locales y de diversos territorios– que asisten y se involucran con el espacio por la variedad y/o especificidad de los contenidos cinematográficos independientes y/o nacionales, además de la infraestructura en consecutivo mejoramiento.

Tras mejoras consecutivas en infraestructura, restauración y equipamiento, el equipo de la Casona Nemesio Antúnez se propuso fortalecer la gestión de sus públicos y comunidades. Con ese propósito, el espacio creó un Plan de Desarrollo de Públicos, que incluyó los talleres de co-creación *Hagámosla corto* como una de sus estrategias.

El teatro cuenta con equipamiento audiovisual de alta gama que les ha permitido realizar talleres y exhibir producciones cinematográficas. Los públicos de la programación cinematográfica, sin embargo, son ocasionales; atraídos por afinidades políticas, territoriales o estéticas con la cartelera, su visita suele ser corta y específica a cada función.

Hagámosla corto fue, entonces, una apuesta por avanzar en la fidelización de estos públicos ocasionales

a partir de la co-creación de un cortometraje colectivo con temática comunitaria, guiado por profesionales afines al ámbito del cine. En ese sentido, la convocatoria se centró en los públicos asistentes a funciones de cine, talleres audiovisuales y ediciones anteriores de FECICOM. En palabras de Consuelo Castillo, gestora cultural de la Casona Nemesio Antúnez: “Esto nos ha obligado a entender qué quiere la comunidad, a trabajar en conjunto y crear un vínculo con la Casona que se articula mucho mejor” (2021).

La primera versión de *Hagámosla corto* se llevó a cabo en marzo y abril de 2021 y contó con la participación de más de 70 personas. Se realizaron cuatro talleres *online*, cada uno de cuatro sesiones: “El valor del cine territorial”, impartido por la cineasta Carolina Adriazola; “El cine de las letras vivas”, liderado por el director y guionista Rodrigo Sepúlveda; “Aprender haciendo”, dictado por el escritor y crítico de cine Ernesto Garratt; y “Rotoscopía colaborativa y artesanal”, presentado por el director audiovisual Niles Atallah.

Durante las sesiones, los expertos compartieron sus conocimientos con los públicos y los acompañaron en el proceso creativo. Los cortometrajes “Bolero”, “El último Zoom”, “Cine territorial”, “El viaje”, “Priscilla” y “Cosas que hablan” nacieron a partir de ese trabajo colaborativo y fueron estrenados en el Segundo Festival de Cine Comunitario FECICOM, realizado en mayo de 2021.

FECICOM es, según explica Castillo, una instancia que busca enriquecer la vida en comunidad a través de la creación de espacios de encuentro y debate en torno al cine. “Ese marco ayudó mucho, no sólo a sostener los talleres de co-creación sino también a correr la voz, porque había públicos atentos al proceso creativo. Por eso, decidimos hacer clases magistrales abiertas a todo público que, a la vez, sirvieran de apoyo a los talleres” (2021).

En su segunda edición, realizada en formato virtual debido a las cuarentenas preventivas por COVID-19, FECICOM contó, entre otras actividades, con los estrenos de *Hagámosla corto*, una competencia de cortometrajes y clases magistrales de profesionales del audiovisual a cargo de José Luis Sepúlveda, Dominga Sotomayor, Aníbal Jofré y Gustavo Graef-Marino. El festival permitió congregarse, cuenta Consuelo Castillo, a diferentes tipos de públicos:

“Invitamos a la comunidad general, a profesionales y aficionados del cine y tuvimos nuestro público de siempre, además de muchos otros que no lo son. Muchos no conocían mucho la Casona Nemesio Antúnez ni la sala de cine, entonces se dio la posibilidad de darlas a conocer” (2021).



CASONA NEMESIO ANTÚNEZ

Ubicada en un inmueble de conservación histórica, la Casona Nemesio Antúnez de la Corporación Cultural de La Reina cuenta con instalaciones para artes visuales, teatro, cine, actividades de formación y residencias artísticas. Con foco especial en el trabajo con jóvenes y expresiones emergentes, anualmente programa conciertos, cine alternativo, festivales de música y teatro, encuentros en torno al cómic y la ilustración y otros espacios, donde también se integra al desarrollo creativo de las y los vecinos.

 **Sitio web:** <https://www.culturalareina.cl>

 **Facebook:** <https://www.facebook.com/Corporaci%C3%B3n-Cultural-de-La-Reina-180608655321186>

 **Instagram:** [@culturalareina](https://www.instagram.com/culturalareina)

 **Twitter:** [@CulturaLaReina](https://twitter.com/CulturaLaReina)

 **Correo electrónico:** casona@culturalareina.cl

 **Dirección:** [Av. Alcalde Fernando Castillo Velasco 8580 \(Ex Av. Larraín\), esquina Carlos Ossandón. La Reina, Región Metropolitana.](#)

 **Teléfonos:** [+56222730218](tel:+56222730218); [+56222731032](tel:+56222731032)

MULTIMEDIA

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------



Centro Cultural San Antonio

VECINAS CREAN MONTAJE ARTÍSTICO

Trece mujeres –vecinas del Centro Cultural San Antonio que participaban ocasionalmente de la programación del espacio– crearon una obra de teatro, danza y canto que se estrenó virtualmente en agosto de 2021. El proceso fue liderado por cuatro artistas de la zona y acompañado por una psicóloga, quien sistematizó las expectativas, intereses y experiencias que las participantes deseaban incluir.

En un sitio eriazo de un barrio residencial de la comuna de San Antonio, se erigió en 2013 un centro cultural que cambió por completo el entorno. El edificio dotó de iluminación al sector y, con ello, mejoró la sensación de seguridad de los habitantes. En siete años, los vecinos y vecinas han participado en la programación –teatro, música, danza, cine o actividades de formación artística los días de semana por la tarde o los fines de semana–, pero no han forjado una relación permanente o activa con ésta.

SEGMENTO | PÚBLICOS OCASIONALES

VECINAS DEL CENTRO CULTURAL SAN ANTONIO

Adultas sobre 30 años y personas mayores.

Nivel medio y medio–bajo. Son trabajadoras y dueñas de casa. Muchas de ellas son madres y abuelas; en ocasiones, no tienen con quién dejar a los(as) hijos(as) o personas bajo su cuidado.

A pesar de vivir cerca del espacio, no siempre tienen acceso a la información sobre la programación, ni se animan a retirar tickets disponibles. Cuando asisten, no se comunican con el espacio después de la experiencia. Salvo las estrategias generales de comunicación y *marketing*, no han existido acciones de implicación puntuales para este segmento.

El vínculo con esos públicos ocasionales fue el objetivo de una de las estrategias del Plan de Desarrollo de Públicos del Centro Cultural San Antonio. Una experiencia previa con un grupo acotado de embajadoras⁶ que participaba activamente del espacio, impulsó al centro a enfocar la iniciativa en las mujeres adultas y adultas–mayores que viven en el entorno más cercano al espacio.

Con la finalidad de fidelizar a las vecinas y, en el futuro, a sus familias, el equipo de la organización diseñó una estrategia de co-creación para estos públicos. La estrategia constó de cuatro etapas: organización interna del equipo, creación de la estrategia comunicacional, planificación de las actividades para que el grupo convocado llevara

⁶ El concepto embajador(a) se refiere a personas que representan y promueven los valores de una marca o, en este caso, de un centro cultural.



a cabo un proceso creativo –en un formato decidido por los públicos– liderado por alguna artista local y, finalmente, evaluación. En febrero de 2021, comenzó la convocatoria. De acuerdo a Carla Zúñiga, encargada de programación del Centro Cultural San Antonio: “Este tipo de instancias que involucran mayor participación y compromiso logran efectivamente movilizar a grupos y territorios y volcar experiencias significativas para las personas expresadas a través del arte” (2021).

Para acercarse a las vecinas, el equipo implementó el mismo medio que utilizó cuando el centro cultural aún no se inauguraba: el puerta a puerta. Esto porque había un desconocimiento de las actividades del centro cultural por parte del segmento y, por otro lado, porque se identificó que muchas de las mujeres no manejaban la tecnología ni tenían acceso a redes sociales. Adicionalmente, se hizo una convocatoria *online* que atrajo a personas de diferentes comunas de la provincia de San Antonio.

En el primer encuentro –donde se presentó una obra cómica realizada por Zoom– participaron 48 mujeres entre 24 y 70 años. Luego, la psicóloga Alejandra Reyes tuvo una sesión personalizada con cada una y 23 de ellas manifestaron su interés en participar

“Este tipo de instancias que involucran mayor participación y compromiso logran efectivamente movilizar a grupos y territorios y volcar experiencias significativas para las personas expresadas a través del arte”

de la co-creación. Las participantes decidieron hacer un montaje de teatro, danza y canto, nutrido de sus propias experiencias y con un enfoque de comedia. A partir de esto, se formó el equipo multidisciplinario que condujo el proceso, conformado por las actrices Yolanda Carmín y Estela Vergara, la cantante Razinne Docmac y la bailarina Camila Gutiérrez, todas de la provincia de San Antonio.


Finalmente, debido a las cuarentenas relacionadas al COVID-19, y la consiguiente necesidad de realizar las actividades virtualmente, fueron 13 mujeres las que participaron en la creación del guion y los personajes, a través de varias sesiones por Zoom. Los problemas técnicos impidieron contar con un 100% de asistencia, pero se mantuvo el contacto a través de WhatsApp. “También hubo un aspecto emocional que detectamos en varias participantes y que les dificultó sobrellevar el proceso de manera completa. De todas formas, participaron como oyentes porque decían que era un espacio de contención importante para ellas”(Zúñiga, 2021).

En agosto de 2021, la obra de teatro fue estrenada por las redes sociales del Centro Cultural San Antonio, tras cuatro meses de creación entre las vecinas y el equipo del espacio. “Para los procesos de co-creación existe

la necesidad y la exigencia de un gran compromiso y dedicación por parte de los equipos. Esto conecta a los públicos de una manera muy estrecha con el espacio, lo que genera un vínculo que –creemos– permanece en el tiempo. El capital humano con el que cuenta el espacio es un punto de partida y eso nos abre la posibilidad de replicar estas experiencias con los públicos” (Zúñiga, 2021).

CENTRO CULTURAL SAN ANTONIO

Inaugurado en abril de 2013, el Centro Cultural San Antonio tiene como objetivo fomentar la creación, formación y difusión de actividades culturales y artísticas gratuitas. Con el compromiso de promover la inclusión y la diversidad local, se vinculan directamente con el territorio a través de cuatro líneas de trabajo: la creación y formación integral para públicos, artistas y gestores culturales; la exhibición y difusión de actividades artísticas; la producción de material para el fortalecimiento del patrimonio cultural local, y el trabajo con comunidades educativas de la zona.


 **Sitio web:** www.centroculturalsanantonio.cl

 **Facebook:** es-es.facebook.com/centroculturalsanantonio

 **Instagram:** [@centroculturalsanantonio](https://www.instagram.com/centroculturalsanantonio)

 **Twitter:** [@centroculturasa](https://twitter.com/centroculturasa)

 **Correo electrónico:** centrocultural@sanantonio.cl

 **Dirección:** [Antofagasta 545, esquina Independencia. San Antonio, Región de Valparaíso.](#)

REFERENCIAS



Centro Experimental Perrera Arte

LA Balsa de la MEDUSA HECHA EN CHILE

En un proceso de co-creación bautizado *Insignias de identidad*, la comunidad aledaña al Centro Experimental Perrera Arte recreó, en una instalación de arte, fotografía y video, la pintura *La balsa de la medusa* de Théodore Géricault. Adultos, jóvenes, niños y niñas que participan ocasionalmente del espacio fueron parte de esta experiencia desarrollada en el espacio ubicado en el Parque de los Reyes.

A 200 años de su creación, *La balsa de la medusa* (1818–1819) del pintor romántico francés, Théodore Géricault, sigue siendo relevante en un país como

SEGMENTO | PÚBLICOS OCASIONALES

VECINOS(AS) DEL CENTRO EXPERIMENTAL PERRERA ARTE

Entre 17 y 40 años.

Familias tradicionales, migrantes –venezolanos, peruanos y colombianos– y miembros de la comunidad LGTBQ+. Muchos de ellos llegaron al territorio tras la construcción de nuevos edificios frente al Parque de Los Reyes.

Prefieren espacios públicos al aire libre más que otras actividades, como asistir al mall. Viven cerca del Centro Experimental Perrera Arte, pero no necesariamente han participado activamente de él.

Chile y en la vecindad del Centro Experimental Perrera Arte. “Dolor”, “oscuridad”, “cuerpo”, “humedad” y “soledad” fueron algunos de los conceptos con que los públicos del espacio describieron la obra que retrata un naufragio ocurrido en Mauritania en 1816. Para el director del espacio, Antonio Becerra, la obra representa “la lucha eterna por la sobrevivencia de la gente común y corriente”.

Citar la obra de Géricault en un ejercicio de obra colectiva e incluir en el proceso la búsqueda de un objeto significativo, fue la invitación del Centro Experimental Perrera Arte a los vecinos y vecinas del espacio. Bautizada *Insignias de identidad*, ésta fue una de las estrategias de implicación y fidelización de públicos ocasionales del Plan Desarrollo de Públicos de la organización.

La estrategia contempló el desarrollo de encuentros vinculares con vecinos y vecinas. A partir de la realización de talleres, los(as) participantes se

convirtieron en parte integral del proceso creativo y de la obra, de acuerdo al sentido artístico y cultural del Centro Experimental Perrera Arte como organización y como edificio–obra.

La convocatoria se hizo en el cordón de calle Balmaceda, que bordea el Parque de los Reyes, lugar donde se emplaza el espacio, a través de recorridos puerta a puerta por el sector –“cual predicadores del arte contemporáneo”, según Becerra–, *flyers* y carteles, redes sociales y boca a boca. Dieron charlas para explicar el proyecto e incluso una persona parte del público se transformó en una suerte de mediador de la actividad y les explicó a los otros, de forma más sencilla, de qué se trataba. Si bien se inscribieron muchas personas, se seleccionó a aquéllas que estuvieron dispuestas a participar de la performance final.

En los talleres *online*, cada participante tenía que encontrar un objeto de su casa o del barrio que fuese significativo, para darle un nuevo sentido. De esta manera, Pangui eligió una cadena de baño de su taller en la calle Lastarria, Gabriel llevó su primera quena, Óscar optó por la bicicleta de su hija mayor que, a su vez, había pertenecido a su madre, e Ignacia escogió la máquina de escribir con que su madre respondía las cartas de amor a su padre.

“Llegó Marco con una pieza única de una de las metalúrgicas más grandes que hubo en Santiago, de un valor increíble. Entonces esa Insignia de identidad, ese valor que le dieron los vecinos a los objetos, es muy importante porque éstos tienen una



La balsa de la medusa, de Jean Louis Théodore Géricault (Museo del Louvre, 1818-19)

historia, uno puede deducir emociones y conflictos, descubrir las inquietudes de los vecinos. Esa herramienta, por ejemplo, tiene que ver con los conflictos sociales que ha arrastrado a Chile” (Becerra, 2021).

A partir de estos objetos, se creó de forma presencial la puesta en escena colectiva que cita *La balsa de la medusa*. Los pigmentos se transformaron en un mar de hojas de árboles del Parque de los Reyes, una reproducción a escala real de la balsa. Tras la pintura de Géricault proyectada sobre el escenario, los públicos del Centro Experimental Perrera Arte recrearon la pieza. “Los niños que participaron fueron clave porque, con esa libertad que tienen, se pusieron a jugar y a hacer posturas. Eso relajó a los adultos, que estaban un poquito más tiesos, y ahí empezaron a jugar y a congelar la imagen con la boca abierta, los ojos cerrados, la mano agarrotada, la espalda curva. Fue emocionante, se ponen los pelos de punta cuando la gente te responde” (Becerra, 2021).



CENTRO EXPERIMENTAL PERRERA ARTE

Con 26 años de historia, el Centro Experimental Perrera Arte es un espacio independiente y vanguardista, que orienta su trabajo a fomentar la creación, producción, exhibición y difusión de expresiones artísticas y ciudadanas que no suelen formar parte de los circuitos oficiales del arte.

Ubicado en el Parque de Los Reyes, en la ribera sur del río Mapocho, ocupa las instalaciones de un histórico edificio de valor arquitectónico industrial que data de 1927. Utilizado primero como crematorio de basura y luego como perrera municipal de Santiago, el inmueble fue recuperado en los 1990, tras varios años de abandono, para acoger distintas instancias artísticas que culminan con la creación del Centro Experimental Perrera Arte en 1995.


 **Sitio web:** <https://www.perrerarte.cl/>


 **Facebook:** <https://www.facebook.com/Perrera.Arte>

 **Instagram:** [@perrerarte](https://www.instagram.com/perrerarte)

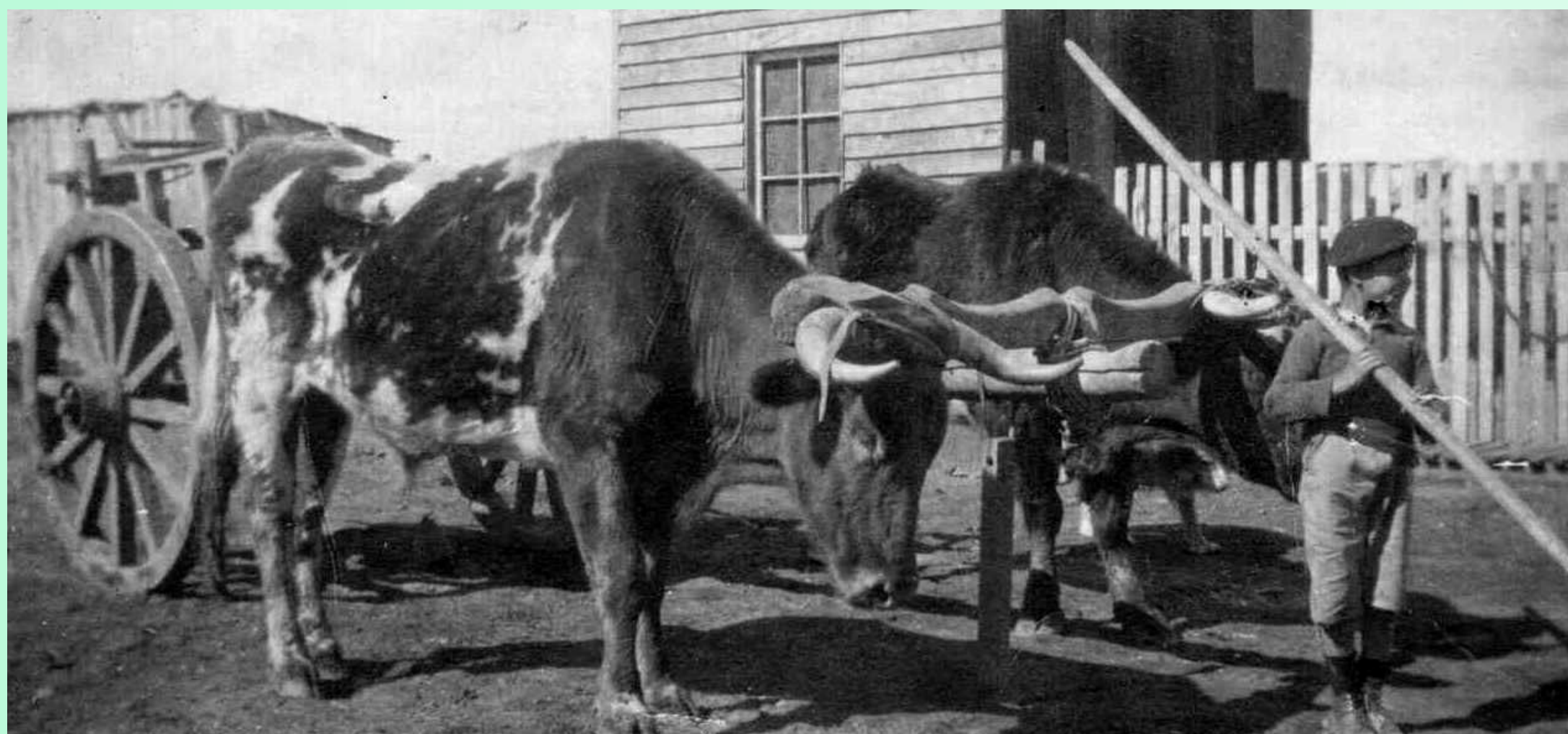
 **Twitter:** [@ArtePerrera](https://twitter.com/ArtePerrera)

 **Correo electrónico:** perreraarte@gmail.com

 **Dirección:** [Parque de los Reyes s/h, entre Bulnes y Cueto, Santiago de Chile.](#)

 **Teléfono:** [+56 2 2682 1092](tel:+56226821092)

MULTIMEDIA



Espacio Cultural Costanera

FOTOGRAFÍAS, RELATOS Y MEMORIA

Una exposición que reúne fotografías de valor patrimonial, junto a los testimonios de personas mayores de la comuna de Puerto Natales, fue el resultado de una estrategia de creación e implicación de públicos que impulsó el Espacio Cultural Costanera. La muestra *Futuros Ojos para Natales* recoge hitos de la historia de la localidad y relatos de personas que trabajaron en minas, el hospital, establecimientos educacionales, entre otros.

Gabriel Alvarado (87) muestra una fotografía en la que se ve un hombre y una yunta de bueyes junto a un río: “Esta [foto] fue tomada en Dorotea. Traíamos leña a Puerto Natales. Rajones, como se llamaban, de 6x7 cm. El trayecto demoraba cuatro horas y cuando mis bueyes tiraban bien ligero, eran tres. En la ruta 9 teníamos descanso con 25 o 30 carretas juntas,

SEGMENTO | NO-PÚBLICOS

PERSONAS MAYORES DE LA UNIÓN COMUNAL DEL ADULTO MAYOR DE PUERTO NATALES

Entre 60 y 85 años.

Socialmente activos. Socios de la Unión Comunal del Adulto Mayor, visualizados a través de clubes de personas mayores y juntas de vecinos de la comuna.

Poseen un fuerte sentido de pertenencia a la comuna y tienen en su memoria antecedentes relevantes de la historia de la ciudad. Si bien manifiestan interés por las oportunidades de recreación, las barreras de acceso obedecen a la falta de programación, a la inexistente locomoción colectiva y al factor climático adverso. Cuentan con escasa alfabetización digital y desconocen los protocolos de participación del espacio.

todas cargadas de leña. Vendíamos la carretada a \$500; ¡ahora vale \$30.000 pesos!” (Alvarado, 2021).

Este relato corresponde a uno de los videos de *Futuros ojos Para Natales*, impulsados por el Espacio Cultural Costanera, dependiente de la Corporación Municipal de Cultura, Turismo y Patrimonio de Puerto Natales. En 2020, el espacio cultural magallánico diseñó su Plan de Desarrollo de Públicos y, entre otras iniciativas, se propuso ir a la conquista de sus no-públicos, específicamente, los personas mayores de entre 60 y 85 años.

La encargada de dicho plan, Rocío Gallardo, explica el diagnóstico que dio paso a la estrategia:

“Cuando nosotros [la Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio] recibimos este espacio, nos

dimos cuenta de que no existía un público fidelizado, no existía un público para este espacio. Hay una sala que se había creado para la exposición de arte, sin embargo, había sido utilizada en muy pocas ocasiones con este fin. El Espacio también tiene una oficina y un restaurante, entonces la gente lo asociaba más con eso” (2021).

La iniciativa consistió en un proceso de co-creación de una exposición fotográfica patrimonial que, a la vez, contó con los relatos de habitantes de Natales que habían sido protagonistas de las imágenes. “El objetivo era trabajar con vecinos, con personas mayores que fuesen representativos de nuestra cultura y del patrimonio” (Gallardo, 2021).

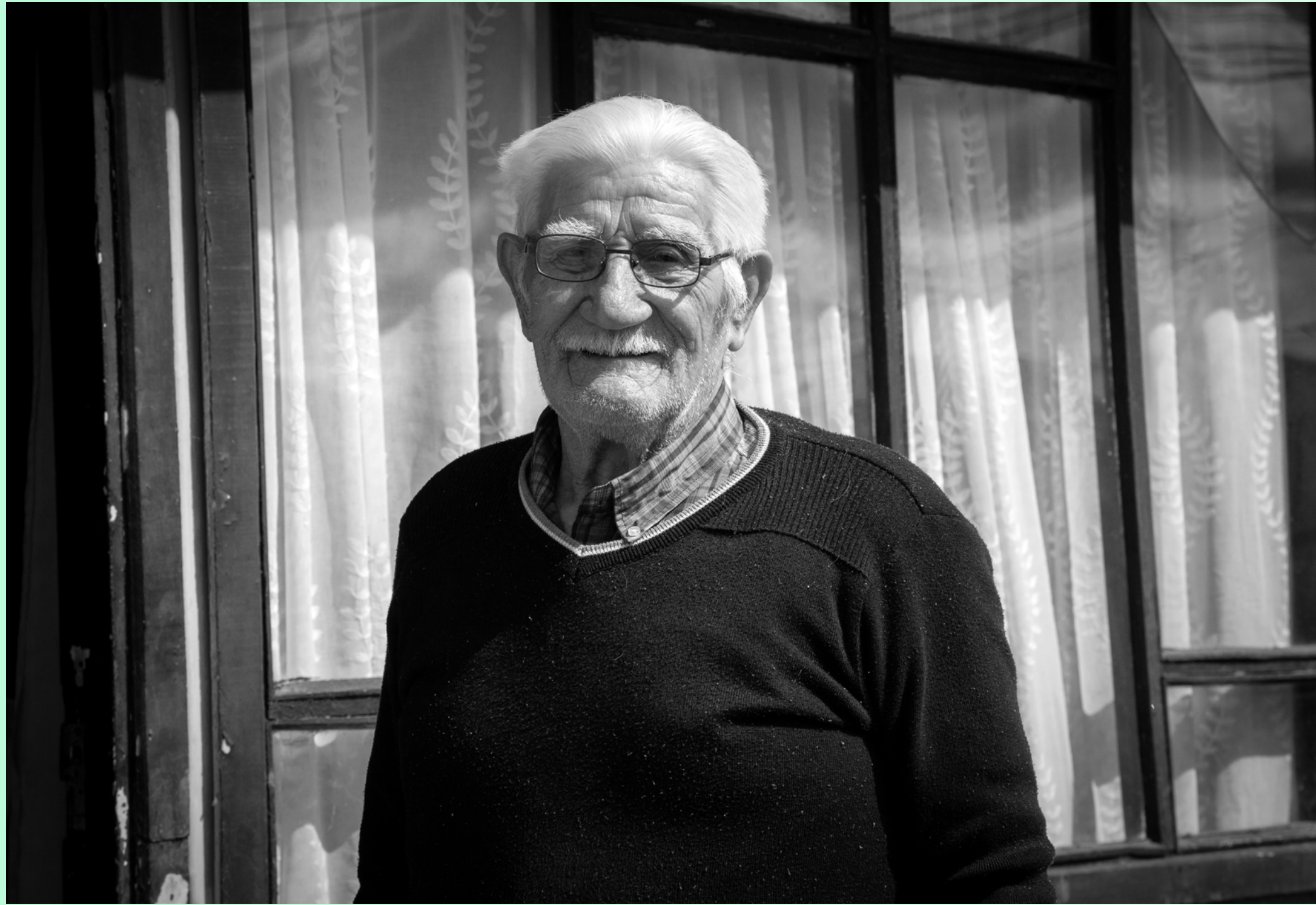
Para ello, se propuso convocar a los(as) participantes a través de los clubes de personas mayores y juntas de vecinos de la comuna. La iniciativa incluyó una serie de reuniones entre ellos y profesionales del área social y en vinculación con el Museo Histórico de Puerto Natales, para lograr capturar información relevante de la memoria local y, con ella, construir la exposición y las cápsulas audiovisuales. La estrategia consideró, además, que los(as) mismos(as) participantes fueran los mediadores de la muestra.

La convocatoria consistió en que se cursó una invitación a los públicos, para luego comenzar las reuniones con los participantes. Inicialmente serían grupales, para que las personas pudiesen compartir sus testimonios entre sí, pero la crisis sanitaria obligó

a cambiar la modalidad y los encuentros se hicieron en los hogares de los participantes.

En ellos, el equipo del Espacio Cultural Costanera les presentó una serie de fotografías del acervo de la corporación y, a partir de ellas, se obtuvieron los relatos para, en palabras de Rocío Gallardo, “reconstruir parte de su historia y dar la importancia que ésta tiene para ellos”. Por ejemplo, Elsa Legue (86) habló sobre la foto del Teatro Palace, donde “daban unas seriales que te daban ganas de ir el siguiente martes”; Néstor Millalonco (70), al ver una imagen en la que reconoció el río Turbio, se acordó de un accidente ocurrido el 16 de marzo de 1975 en la ruta entre Punta Arenas y Puerto Natales; y Marita Vargas (75), que fue funcionaria del Hospital de Puerto Natales, reconoció a sus colegas en una imagen que, según ella, debió ser tomada un 3 de octubre, día del aniversario del hospital.

En *Futuros Ojos para Natales*, inaugurada en el Espacio Cultural Costanera en 2021, se exhibieron las fotografías elegidas por los participantes y sus relatos. Adicionalmente la muestra se llevó a sectores rurales, junto con presentaciones musicales y de danza. “A muchos les daba miedo salir, por la situación sanitaria, pero mucha gente asistió al Espacio. Durante la exposición dejamos un espacio para que los asistentes, la comunidad nos dijera cómo se habían sentido. Todos pudieron identificarse con algún relato y nos solicitaron que se volviese a repetir la experiencia” (Gallardo, 2021).



MULTIMEDIA

ESPACIO CULTURAL COSTANERA


Inaugurado en el año 2015 por la Municipalidad de Natales, el Espacio Cultural Costanera depende actualmente de la Corporación Municipal de Cultura, Turismo y Patrimonio creada en 2018. Ubicado en la costanera de la comuna de Natales, a orillas del canal Señoret, el espacio tiene como objetivo crear, estimular, promover y difundir actividades culturales para la comunidad local.

 **Sitio web:** portal.muninatales.cl

 **Facebook:** <https://www.facebook.com/natalesilustremunicipalidad>

 **Instagram:** [@muni_natales](https://www.instagram.com/muni_natales)

 **Twitter:** [@puerto_natales](https://twitter.com/puerto_natales)

 **Dirección:** [Pedro Montt 800, Puerto Natales, Natales, Magallanes y la Antártica Chilena](#)



Centro Cultural Chimkowe

PERSONAS MAYORES SORTEAN LA BRECHA DIGITAL

La pandemia forzó a los espacios culturales a volcar su actividad a plataformas digitales y, en el camino, quedaron los públicos con problemas de conexión o de alfabetización digital, entre ellos, las personas mayores. El Centro Cultural Chimkowe no estuvo dispuesto a perderlos e impulsó *Radioteatro Mitos y Leyendas* para la Escuela de Teatro para el Adulto Mayor.

Las personas mayores han sido foco de interés del Centro Cultural Chimkowe desde 2016, cuando crearon la Escuela de Teatro para el Adulto Mayor. Desde entonces, habitantes de la comuna de Peñalolén se han transformado en actores y actrices de la programación teatral del centro cultural. La pandemia y la consecuente paralización de las actividades

SEGMENTO | PÚBLICOS REGULARES

PERSONAS MAYORES DE LA ESCUELA DE TEATRO PARA EL ADULTO MAYOR

Grupo estario: personas mayores sobre 65 años.

Perfil socioeconómico: jubilados(as) y/o dueños(as) de casa.

Descripción: están muy interesados en las actividades culturales y participan en las del Centro Cultural Chimkowe, de las que se informan a través del contacto directo con los trabajadores del espacio, publicidad en vía pública e información de la red municipal. Pueden tener problemas de traslado y presentan dificultades para participar de la oferta digital.

presenciales animó al espacio a trasladar la iniciativa desde el escenario a YouTube y Spotify.

En un esfuerzo por recuperar a parte de sus públicos recurrentes, durante la pandemia, el Centro Cultural Chimkowe incluyó dentro de su Plan de Desarrollo de Públicos una estrategia de co-creación de radioteatro junto a los miembros de la Escuela de Teatro para el Adulto Mayor. La decisión, según relata Claudio Rojas, administrador y gestor del espacio, fue fruto de un extenso análisis interno: “Fueron meses de conversaciones, entrevistas y reuniones de un equipo que se vinculó con las distintas áreas del centro cultural para detectar las problemáticas en torno a los públicos y articular una estrategia eficaz, sobre todo en tiempos de pandemia” (Rojas, 2021).

Con un cupo de 30 personas y convocatoria entre los miembros de la Escuela de años anteriores, la estrategia incluyó la realización de clases virtuales durante tres meses, dictadas por profesores de la

Escuela, con la colaboración del actor y director teatral Roberto Poblete. Ésta contempló también una sesión introductoria para el uso de Zoom, para que los(as) participantes –y/o los familiares que los(as) asistan– pudieran dominar la plataforma. Para llevar adelante el trabajo, se conformaron cuatro grupos compuestos por personas de diferentes sectores de Peñalolén. La grabación de la obra creada se realizó en el auditorio del Centro Cultural Chimkowe.

“Los misterios que se cuentan de boca en boca”, creado por habitantes de Lo Hermida; “Los misterios de la viña”, realizado por personas del sector San Luis; “El cochero de Peñalolén”, creado por habitantes de La Faena; y “Misterio al final del camino”, realizado por personas de Peñalolén Alto, fueron las obras del ciclo *Radioteatro Mitos y Leyendas* que se estrenaron por YouTube y subieron a Spotify en abril de 2021.

Complementariamente, la temporada se editó en un disco que incluyó también un documental del proceso de realización del radioteatro. “Optamos por el formato físico puesto que entendimos que para estos públicos era un formato más cómodo y más amigable que el digital, de las plataformas de *streaming*” (Rojas, 2021). Entre junio y agosto de 2021, el Centro Cultural Chimkowe repitió la experiencia con otros grupos y grabó cuatro nuevos capítulos: “Pregoneros”, “La chombita azul”, “La semana de San Luis” y “Memorias de un fantasma”.

Radioteatro Mitos y Leyendas fue, finalmente, una oportunidad para el equipo de la organización de

innovar en la disciplina teatral, reinventarse hacia lo digital, adquirir conocimientos técnicos y encontrar nuevas formas de implicar públicos. Además de recuperar un espacio que junto con hacer teatro con los públicos, buscó desarrollar habilidades expresivas, incrementar la memoria verbal y corporal y fomentar la integración de las personas mayores en la comunidad.

“Esta estrategia permitió que los públicos regulares del Centro Cultural Chimkowe, que dejaron de participar por el escenario digital que provocó la pandemia, volvieran a conectarse con nuestro espacio, sobre todo nuestro personas mayores que muchas veces están relegadas por nuestra sociedad. Sin duda, esta situación se debe revertir, ya que para nosotros son los sabios de nuestra tribu y tienen mucho que aportar a las nuevas generaciones” (Rojas, 2021).



MULTIMEDIA

Escucha los episodios de *Radio Teatro Mitos y Leyendas* aquí



CENTRO CULTURAL CHIMKOWE

Inaugurado en septiembre de 2008, el Centro Cultural Chimkowe de la Corporación Cultural de Peñalolén tiene como misión difundir el arte y la cultura a través de una programación variada y de calidad, además de promover la participación activa y fortalecer a artistas y gestores culturales de la comuna. Con una infraestructura de 6500 m2 construidos, es un espacio dedicado al encuentro e integración social de la comunidad.

 **Sitio web:** <https://www.chimkowe.cl/>


 **Facebook:** <https://www.facebook.com/culturachimkowe>

 **Instagram:** [@penacultura](https://www.instagram.com/penacultura)

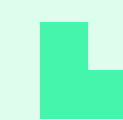
 **Twitter:** [@penacultura](https://twitter.com/penacultura)

 **Correo electrónico:** chimkowe@penalolen.cl

 **Dirección:** [Avda. Grecia 8787, Peñalolén](#)

 **Teléfonos:** [+56 2 486 8338](#)

REFERENCIAS





Centro Cultural de Coyhaique

RADIOTEATRO PARA “LES AUSENTES”

La constatación de la penetración de la radio en las familias coyhaiquinas impulsó al equipo del Centro Cultural de Coyhaique a usar ese medio para su estrategia de creación de públicos. Se propusieron co-crear una serie de radioteatro con dueñas de casa, personas mayores y jóvenes y llegar a nuevos públicos a través de las emisoras locales.

Un recorrido por diferentes hogares de la ciudad de Coyhaique para repartir canastas familiares durante la pandemia se transformó en una revelación para el equipo del Centro Cultural de Coyhaique: la radio, especialmente las emisoras locales, acompañan a las familias en su quehacer diario. Ese hecho, según el encargado de Programación y Desarrollo de Públicos de la organización, Francisco Castillo, les dio la solución a una problemática con los públicos del espacio.

SEGMENTO | NO-PÚBLICOS

DUEÑAS DE CASA Y PERSONAS MAYORES

Personas mayores sobre 65 años.

Viven en puntos alejados del centro urbano de Coyhaique.

Poseen poco vínculo con actividades artísticas que no estén mediadas por la cultura de masas o el estándar televisivo.

JÓVENES ESTUDIANTES

19 a 25 años.

Viven en puntos alejados del centro urbano de Coyhaique.

Presentan interés en actividades extracurriculares o de uso del tiempo libre, sin embargo, no consideran una actividad cultural presencial dentro de sus itinerarios o quehaceres debido a una limitante económica, dificultad de acceso por la lejanía del centro cultural respecto a su residencia o porque no conocen las potencialidades del desarrollo artístico y cultural. Tienen acceso a instancias digitales.

En 2019, el espacio hizo una encuesta para analizar a sus públicos, el cual develó que estaban llegando a un segmento demasiado acotado: de estrato socioeconómico medio-alto, con estudios de educación superior o posgrado y que vivía en el centro de la ciudad, es decir, cercanos al espacio. En palabras de Francisco Castillo, “había un segmento totalmente ausente de nuestra programación, principalmente personas mayores y mujeres dueñas de casa que viven en el sector alto de la comuna, lugar donde se sitúa parte de la población con los mayores índices de vulnerabilidad” (2021).

Al comprobar la importancia de la radio en los hogares coyhaiquinos, encontraron la forma de llegar con la programación a ese segmento que el equipo del centro cultural llamó “les ausentes”. Por esto, decidieron incluir dentro de su Plan de Desarrollo de Públicos una estrategia de co-creación de radio-teatro dirigido a este segmento de sus no-públicos. También, incluyeron en la estrategia a jóvenes de 19 a 25 años, pues la encuesta les había revelado que eran personas que no tenían vínculos con el espacio y su programación.

Así nació *Zurciendo relatos: Coyhaique versa con su territorio*, una serie de obras que rescata y pone en valor las vivencias y memorias de personas que habitan sectores alejados al centro urbano de Coyhaique. Junto a la Escuela Teatro Austral, crearon una metodología que consistía en entrevistar a seis personas históricas o típicas de los barrios. Estas historias se transformaron en guiones que fueron creados por artistas locales, quienes también interpretaron a los personajes durante las grabaciones en formato radio-teatro. “Esto nos sirvió también para dar sustento a artistas que estaban pasando por una etapa difícil por la pandemia” (Castillo, 2021).

Tres de las emisoras más importantes de Coyhaique transmitieron las seis obras durante dos semanas en julio de 2021. Adicionalmente, proyectan montar exposiciones en torno a las obras y transmitir *Zurciendo relatos: Coyhaique versa con su territorio* en radios comunitarias de otras localidades de la Región de Aysén. También harán una emisión presencial de

algunos capítulos y un acto de reconocimiento a los autores de los relatos en el centro cultural. Más adelante, planean subirlos a Internet.

“El impacto en la institución es gigante. Desde hace un tiempo estamos trabajando con un enfoque de derecho a la cultura que no sólo pretende que el acceso al consumo cultural sea una piedra fundamental, sino también generar las condiciones para la expresión artística de la ciudadanía. En ese sentido, para nosotros la co-creación es fundamental” (Castillo, 2021).



CENTRO CULTURAL DE COYHAIQUE

Inaugurado en 2012, el Centro Cultural de Coyhaique de la Corporación Cultural Municipal de la misma comuna está situado en un edificio de casi 2.000 m2 y tiene como misión promover el desarrollo, la difusión y el fomento de la cultura, las artes y las ciencias mediante el estímulo y colaboración para su creación, enseñanza y extensión, aportando de esta forma al desarrollo de la comuna, la Región de Aysén y el país de manera equitativa y con sentido de pertenencia local.

 **Sitio web:** <https://culturacoyhaique.cl/>


 **Facebook:** <https://www.facebook.com/CentroCulturalCoy>

 **Instagram:** [@culturacoyhaique](https://www.instagram.com/culturacoyhaique)

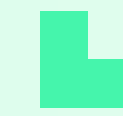
 **Twitter:** [@Cc_coyhaique](https://twitter.com/Cc_coyhaique)

 **Correo electrónico:** holaccocoyhaique@gmail.com

 **Dirección:** [Eusebio Lillo 23, Coyhaique. Región de Aysén](#)

 **Teléfonos:** [+569 2027 9457](tel:+56920279457)

MULTIMEDIA





Centro Cultural San Carlos de Itihue

TERRITORIO, MEMORIA Y RADIOTEATRO

El Centro Cultural San Carlos de Itihue revitalizó un espacio que tenía un lugar importante en la historia y memoria de los habitantes de la ciudad ñublense: el Parque Quirell. Este lugar fue el punto de partida de una estrategia de implicación y fidelización de públicos ocasionales que consistió en la co-creación de cuatro obras de radioteatro que rescatan ese patrimonio.

Un parque inaugurado en 1895 en el sector sur de San Carlos de Itihue es uno de los principales hitos urbanos de la ciudad. Allí están los cimientos de lo que fue la Sociedad Club de Tiro al Blanco, una laguna, puentes en arco, áreas verdes y muchos recuerdos de la comunidad. Ese lugar, el Parque Marco Quirell, fue escogido por los sancarlinos y sancarlinas para construir, en 2013, un nuevo centro cultural, como

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------	---------------------------------	--------------

SEGMENTO | PÚBLICOS OCASIONALES

DUEÑAS DE CASA

Mujeres de 30 a 60 años.

En este grupo existen dos subsegmentos. El primero está conformado por mujeres de nivel socioeconómico bajo, solteras o casadas, con y sin hijos, que residen en el oeste de San Carlos; el segundo, lo integran mujeres de nivel socioeconómico medio a alto, solteras o casadas, con y sin hijos, que residen en sectores céntricos o rurales, y que generalmente cuentan con vehículo propio para movilizarse.

Participan en actividades formativas del centro cultural, principalmente en talleres de manualidades y artesanías, y en conciertos de música folclórica. No participan en actividades de otras disciplinas porque consideran que están dirigidas a otros públicos, sin embargo, la pandemia les ha permitido acercarse a estas a través de plataformas digitales. Ambos subsegmentos condicionan su participación al cuidado de los hijos(as) o nietos(as) y, adicionalmente, el subsegmento de nivel socioeconómico bajo tiene barreras económicas.

PERSONAS MAYORES

Hombres y mujeres de 60 años o más.

De nivel socioeconómico medio a alto, viven en sectores céntricos, barrios históricos y sector rural. Generalmente son personas con estudios o profesores jubilados(as).

Participan en actividades vinculadas al teatro, música –folclor, popular y clásica– y la literatura. En tiempos de pandemia, el tener que adaptarse a formatos digitales ha provocado una disminución en su participación cultural.

una forma de recuperar un lugar identitario que había sido epicentro de actividades sociales, recreacionales y artístico-culturales. Ocho años después, la organización escogió el parque como tema para una de sus estrategias de Desarrollo de Públicos.

Cuando el equipo del espacio se embarcó en el diseño de un Plan de Desarrollo de Públicos en 2020 identificó dos segmentos que tenían una participación ocasional debido a barreras de acceso de diversa índole: las dueñas de casa y las personas mayores. Así lo explica Viviana Hormazábal, profesional de la organización:

“Las principales problemáticas para su participación tenían que ver con que la infraestructura está ubicada en la periferia y no existe locomoción a la puerta y, además, existen problemas de conectividad y de alfabetización digital en los sectores rurales. También identificamos que la oferta cultural del espacio era poco diversa, ya que está concentrada en el folclor, el teatro clásico y las artes visuales. Relacionado con lo anterior, estos públicos, que en general habitan el sector oeste de la ciudad, advertían que las actividades estaban dirigidas a personas con mayores ingresos o mayor capital cultural” (2021).

Con el fin de implicar más profundamente y fidelizar a estos públicos ocasionales, crearon una estrategia de co-creación de radioteatro, que resultó en cuatro historias inspiradas en el Parque Quirell. “La estrategia buscaba, por un lado, sacar al segmento focalizado de su lugar común –el espacio formativo– para llevarlo a una instancia creativa que trabajaría desde una disciplina conocida pero olvidada, que volvió a brillar en contexto de pandemia. También tenía por objetivo generar espacios para el reconocimiento y puesta en valor del patrimonio inmaterial presente en el territorio y reforzar el vínculo de la comunidad con el espacio cultural” (Hormazábal, 2021).

Además del equipo del centro cultural, se embarcó en este proyecto la compañía Teatro La Matriz –en dramaturgia y dirección–, junto a Marcelo Bustos –creador de la música original– y Catalina Villanueva, quien se encargó de las ilustraciones y gráficas. Tras convocar a los participantes, se llevó a cabo un proceso de trabajo de seis semanas que incluyó sesiones individuales y colectivas para recoger los recuerdos, relatos, historias, imágenes, música contextual y sonidos relacionados con el parque. Luego, se realizaron sesiones de improvisación a partir de las memorias recogidas, lo que dio paso a la creación de los guiones y el paisaje sonoro de las obras. Finalmente, tras ensayar cada uno de los radioteatros, se dio paso a las grabaciones en el estudio del Centro Cultural San Carlos de Itihue.

Un viaje por el ramal Rucapequén–Concepción que se transforma en un camino hacia el amor; una campesina cuya vida, marcada por el encierro y desamor, da un vuelco; un periodista que cubre las noches venecianas en el Parque Quirell y es testigo de un evento macabro; una comunidad que genera cambios para dar una vida digna a sus niños y niñas. Esos son los personajes e historias de “El ramal”, “Zemita”, “Venecia si ti” y “El canaca chico”, los radioteatros creados por los públicos ocasionales de la organización, los cuales fueron estrenados por Facebook, Instagram y cuatro radios locales en mayo de 2021.

Viviana Hormazábal, funcionaria del Centro Cultural San Carlos de Itihue, pudo observar un proceso de maduración de las obras según el orden en que se desarrollaron: “Hubo un desarrollo y avance desde la

primera a la última, tanto en la dramaturgia como en el dominio del elenco. La primera, *El ramal*, es una obra más bien divertida, en una historia de amor jovial; la última, *El canaca chico*, trata temas centrales y contingentes como la educación” (2021).

La organización proyecta dar continuidad al radioteatro en una nueva edición con públicos jóvenes, junto con el desarrollo de un modelo de gestión participativo con los públicos. “Pudimos comprobar que la programación local genera un nivel mayor de pertenencia con los públicos. En este caso la obra era 100% original y local, desde la música, la dramaturgia, hasta el elenco. Esto también provoca un mayor alcance, puesto que los participantes colaboran en la difusión y produce una vinculación en cadena de los públicos con el espacio en distintos estados de implicación. Por otro lado, a nivel organizacional, pudimos comprobar empíricamente que es posible trabajar con los públicos desde otro lugar, cambiando su posición pasiva por una activa, de espectadores a creadores” (Hormazábal, 2021).

CENTRO CULTURAL SAN CARLOS DE ITIHUE

Inaugurado en 2012, el Centro Cultural San Carlos de Itihue tiene como misión ser un espacio de difusión, formación, creación y producción artístico-cultural que vincule a la comunidad sancarlina con su historia, identidad y territorio. Fortaleciendo el rescate del patrimonio cultural local, el espacio busca ser un aporte para el desarrollo económico, social y cultural del territorio.

 **Facebook:** <https://www.facebook.com/CENTROCULTURALSANCARLOS>

 **Instagram:** [@centroculturalsancarlos](https://www.instagram.com/centroculturalsancarlos)

 **Correo electrónico:** mrubiodoudeau@gmail.com

 **Dirección:** Avenida Baena España 067, San Carlos. Región de Ñuble

REFERENCIAS



Fundación Municipal para el Desarrollo de Graneros

MITOS Y LEYENDAS EN RADIOTEATRO

Cinco décadas después de su auge y en medio de la crisis desatada por la pandemia de COVID-19, el radioteatro experimentó un resurgimiento. Para fidelizar a sus públicos ocasionales –las personas mayores–, la Fundación Municipal para el Desarrollo de Graneros recurrió a este género en una estrategia de co-creación que visibiliza la cultura popular y el talento local.

En la mitología popular, retirar las cintas de tumbas ajenas puede perturbar el descanso de los difuntos. Las creencias cuentan que quien se apodera de cintas de coronas y flores en los mausoleos que no le pertenecen arriesga ser visitado por los espíritus de los difuntos que exigirán la devolución de lo robado. Lo anterior es parte de la premisa de "Las cintas", obra de radioteatro que fue creada en el marco de una

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------	---------------------------------	--------------

SEGMENTO | PÚBLICOS OCASIONALES

PERSONAS MAYORES VECINAS DE LA COMUNA DE GRANEROS Y ASISTENTES OCASIONALES A ACTIVIDADES ARTÍSTICAS DEL MUNICIPIO

Personas sobre 65 años..

Nivel medio y medio-alto.

Poseen un vínculo con las artes desde la juventud. La principal motivación para asistir al espacio es mantenerse intelectualmente activos(as), disfrutar de su tiempo libre y socializar junto a otros(s) adultos(as) mayores con intereses comunes. Quienes asisten de manera esporádica a las actividades de la programación artística, lo hacen en familia y grupos de amigos(as). Su participación disminuye durante el invierno, por las condiciones climáticas y las posibles enfermedades asociadas a la estación. El horario de algunas actividades también representa una barrera. El nivel de alfabetización digital ha dificultado la participación del segmento en actividades virtuales realizadas durante la pandemia.

estrategia de públicos diseñada por la Fundación Municipal para el Desarrollo de Graneros.

La iniciativa de co-creación fue parte del Plan de Desarrollo de Públicos y tuvo como propósito fidelizar a sus públicos ocasionales, es decir, a las personas mayores que asistían a algunas actividades del espacio. Además del radioteatro, se escogieron temáticas relacionadas con la de identidad y cultura local, por ejemplo, mitos y leyendas populares como la de "Las cintas".

El proyecto se llevó a cabo bajo la dirección de Salvador Soto Lagos, un actor, productor y profesor de teatro con amplia trayectoria en el cine y la televisión. A juicio de Rodrigo Michea, encargado de la implementación del plan de público, “[Salvador] fue un elemento primordial para la gestión y para

darle confianza a nuestros futuros actores” (2021). Los participantes fueron convocados abiertamente a través de redes sociales, en los Clubes de Adulto Mayor y en los talleres de teatro ya existentes en la comuna de Graneros. El proceso se inició con capacitaciones teóricas y prácticas acerca del montaje de radioteatro, en las que también se eligieron las historias por contar y se escribieron los guiones. Luego, se llevaron a cabo ensayos que dieron paso a las grabaciones de las 12 obras en las instalaciones del Teatro Municipal de Graneros. Las redes sociales y el canal de YouTube de la organización, además de una radio comunitaria, fueron las plataformas elegidas para estrenar las piezas.


Rodrigo Michea indica que “se recibió una cantidad bastante amplia de muy buenos comentarios que permitieron darnos cuenta de que la gente estuvo conforme con el producto de estos radioteatros” (2021). El equipo de la Fundación Municipal para el Desarrollo de Graneros pretende dar continuidad a las estrategias de Desarrollo de Públicos que utilicen servicios de *streaming* para dar acceso masivo a contenidos artísticos.

FUNDACIÓN MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO DE GRANEROS

Fundación de derecho privado sin fines de lucro, instituida en el año 2013 por la Municipalidad de Graneros, que tiene por objetivo difundir y promover todas las actividades culturales y deportivas para el desarrollo de la comuna.

 **Sitio web:** <https://www.facebook.com/fundaciongraneros/>

 **Facebook:** <https://www.facebook.com/munigraneros>

 **Instagram:** [@_fundaciongraneros_](https://www.instagram.com/_fundaciongraneros_)

 **Twitter:** [@munigros](https://twitter.com/munigros)

 **Correo electrónico:** fundaciongraneros@gmail.com

MULTIMEDIA

REFERENCIAS



Centro de Extensión del Instituto Nacional - CEINA

COMUNIDAD ESCOLAR, EMBAJADORES Y REDES SOCIALES

Su construcción comenzó en 1962, pero por falta de recursos se abandonó el proyecto. En 2012 se retomaron los trabajos y recién en 2018 comenzó a funcionar el Centro de Extensión del Instituto Nacional (CEINA). En plena era digital, el equipo de gestión del espacio apostó por una estrategia de ampliación de públicos que transforma a alumnos y exalumnos en embajadores que difunden la historia y programación en sus redes sociales.

Estudiante del Instituto Nacional y miembro de la academia de gestión cultural del establecimiento,

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

SEGMENTO | PÚBLICOS POTENCIALES

ALUMNOS DE LAS ACADEMIAS DEL INSTITUTO NACIONAL Y EX-ESTUDIANTES DEL INSTITUTO NACIONAL

Grupo etario: hombres de 15 a 35 años.

Descripción: son personas que poseen un manifiesto interés por el arte y la cultura, que demuestran activamente a través de sus redes sociales. Son capaces de incidir en la participación de otros ya que, por lo general, tienen muchos seguidores y sus publicaciones y comentarios en redes sociales cuentan con un alto nivel de reacciones. De todos modos, no son públicos muy activos en la participación cultural presencial, ya que muchos de ellos aún no cuentan con poder adquisitivo que les permita participar de la programación cultural de la ciudad.

Benjamín Pruessing es además embajador⁷ del Centro de Extensión del Instituto Nacional (CEINA). Esto último lo llevó a liderar el primer conversatorio del ciclo *Los estudiantes preguntan*, en el que los embajadores CEINA entrevistan a artistas que son parte de la programación del centro cultural. Ese 15 de enero de 2021, Benjamín conversó con Cael Orrego, actor de La Patogallina –compañía formada en 1996 y actualmente residente de CEINA–, sobre su historia con el teatro y sobre *El húsar de la muerte*, una de las obras que presentaba el espacio en ese entonces.

De esta forma, se comenzó a materializar también una de las estrategias del Plan de Desarrollo de Públicos de CEINA, que tenía como finalidad fomentar la pertenencia al espacio y difundir las programación. El foco eran los públicos potenciales porque, como explica Manuel Rodríguez, coordinador de educación de la organización, dos de los tres años

⁷ En el contexto cultural y las estrategias de co-creación, los embajadores son miembros de los públicos que representan y promueven los valores de un espacio cultural y colaboran en la difusión de sus actividades.

de funcionamiento del espacio estuvieron marcados por hechos que cambiaron el curso de su trabajo:

“El estallido social y la posterior pandemia hicieron que nuestra apertura real, absoluta y total nunca se haya concretado del todo, entonces no teníamos públicos fidelizados propiamente tal. Teníamos la intuición de que había ciertos segmentos y ciertas audiencias que podían estar cerca y, evidentemente, una de ellas es la comunidad institutana. CEINA es independiente del Instituto Nacional, pero en términos simbólicos la relación es muy estrecha ” (2021).

Los estudiantes que participan de las academias del Instituto Nacional –vinculadas a las artes, cultura y ciencias– y ex-estudiantes de las últimas generaciones del Instituto Nacional fueron convocados a formar parte del equipo de embajadores de CEINA para llevar a cabo una estrategia de co-difusión. El grupo tendría la misión de crear estrategias de comunicación digital y transmedia para difundir el relato de la organización y su programación.

15 personas se sumaron al desafío. Se creó un comité editorial y se generaron espacios de aprendizaje autónomo dentro del sitio web para los embajadores donde podían encontrar recursos de apoyo para la elaboración de contenidos digitales. El punto de partida de las acciones comunicacionales sería la programación artístico-cultural de CEINA, sin embargo, durante el proceso el grupo propuso nuevos caminos que enriquecieron la estrategia.



De ese trabajo emanaron el ciclo de *lives* de Instagram *Los estudiantes preguntan*, que comenzó con el diálogo entre Benjamín Pruessing y Cael Orrego; *Memoria colectiva*, una cartelera de cortos y largometrajes documentales co-programada entre el equipo del espacio y los embajadores y que incluyó un rescate de la historia del espacio que se remonta a los años 1970; y *6.700 metros*, un documental escrito y dirigido por dos exalumnos del Instituto Nacional y que también revisa la historia patrimonial de CEINA.

“Cuando empezamos a constituir el relato del Instituto Nacional nos dimos cuenta de que, por el hecho de que este espacio [el edificio de CEINA] tiene 50 años de vida, había un contenido patrimonial que era muy relevante sacar a la luz. Uno de los documentales de Memoria colectiva se llama “Catacumbas” y habla sobre lo que fue este espacio antes de CEINA. Ahí nos dimos cuenta de que en la comunidad institutana que nutrió este programa de embajadores había una necesidad por rescatar la memoria del espacio. Eso fue muy importante para nosotros” (Rodríguez, 2021).

Los resultados de la ejecución de la estrategia en 2021 impulsaron al equipo de CEINA a conformar una segunda generación de embajadores. Proyectan hacer un taller de redes sociales y pretenden incluir


a las mujeres que, por primera vez en los más de 200 años de existencia del establecimiento, se integran a esta comunidad escolar:

“Es una cantidad importante de estudiantes, que pueden aportar una mirada y una concepción distinta de nuestra sociedad. Tenemos que atender esa visión y esperamos que nos dé nuevas líneas de trabajo” (Rodríguez, 2021).

CENTRO DE EXTENSIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL – CEINA

La Corporación Cultural del Centro de Extensión del Instituto Nacional es la encargada de gestionar la infraestructura cultural del recinto que, desde fines de 2019, programa actividades en torno al arte, la ciencia y la cultura orientadas al encuentro de la comunidad escolar, artística y ciudadana. Con 6.200 m², cuenta con varios espacios para diversos propósitos y actualmente acoge al Centro Arte Alameda, el Museo Violeta Parra y artistas residentes.


 **Sitio web:** <https://ceina.cl/>

 **Facebook:** <https://www.facebook.com/CEINACL>

 **Instagram:** [@centroextension](https://www.instagram.com/centroextension)

 **Twitter:** [@CEINA_cl](https://twitter.com/CEINA_cl)

 **Correo electrónico:** hola@ceina.cl

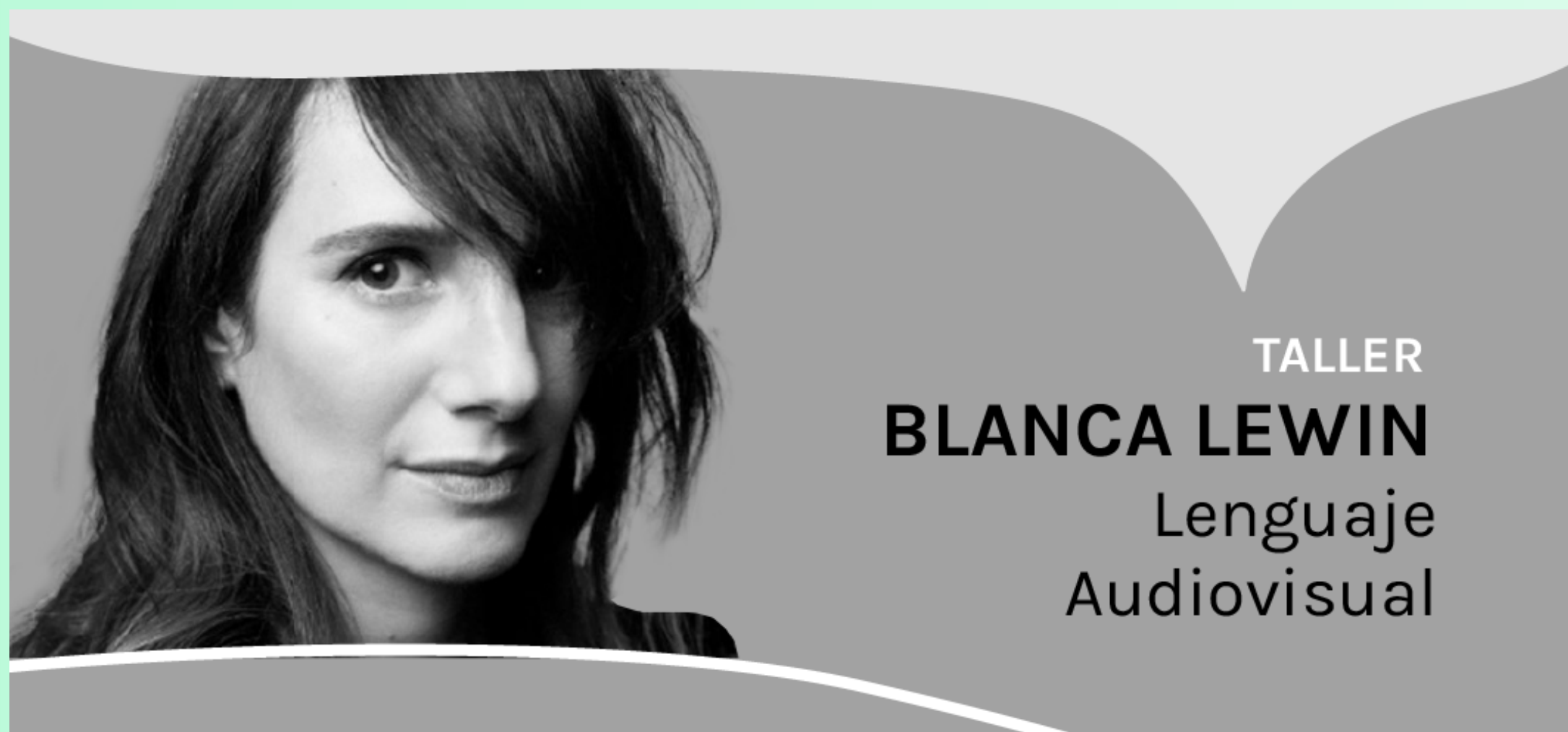
 **Dirección:** [Arturo Prat 33, Santiago. Región Metropolitana](#)

MULTIMEDIA



REFERENCIAS





Teatro Camilo Henríquez

DE LA FILA EN EL TEATRO A LA PARTICIPACIÓN ACTIVA

En 2021, el Teatro Camilo Henríquez formó una comunidad de jóvenes estudiantes de teatro y periodismo –la Comunidad CAM– y los invitó a crear contenidos digitales para difundir la programación. A cambio, recibió no sólo videos, sino que forjó un vínculo profundo con sus públicos.

El Teatro Camilo Henríquez, perteneciente al Círculo de Periodistas de Santiago, ha congregado a públicos diversos, entre ellos, a los jóvenes. A partir de la observación de su comportamiento en el teatro, el equipo actual del espacio intuía ciertas características de este segmento, sin embargo, no sabían realmente quiénes eran y tenían interés por conocerlos e implicarlos más profundamente con la organización.

SEGMENTO | PÚBLICOS REGULARES · PÚBLICOS POTENCIALES

ESTUDIANTES Y EGRESADOS –EN LOS ÚLTIMOS TRES A CINCO AÑOS– DE TEATRO Y PERIODISMO

Personas entre 18 y 30 años.

Nivel socioeconómico medio, habitantes de comunas cercanas a la de Santiago. Cuentan con la educación y el acceso necesarios para un buen uso y manejo digital.

El subsegmento de estudiantes y egresados de teatro son públicos regulares, que gustan de contenidos que tengan relación con la diversidad de género, política y derechos humanos, pero podrían interesarse en otras temáticas también; son inquietos, propositivos y participan activamente de las redes sociales del espacio. El subsegmento de estudiantes y egresados de periodismo, en tanto, corresponde a públicos potenciales; son miembros del Círculo de Periodistas y se proyectan como futuros líderes de opinión. La falta de información es una de sus barreras de acceso. Además, la cultura no está dentro de sus principales prioridades e incluso pueden tener prejuicios respecto de la disciplina.

En 2020, la organización participó de las mentorías de la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, para el diseño de un Plan de Desarrollo de Públicos. Una de las estrategias tuvo como foco, precisamente, a los públicos jóvenes: encargaron un estudio de caracterización de audiencias digitales y crearon un programa de co-difusión de contenidos digitales –Comunidad CAM– con estudiantes y egresados de teatro y periodismo. De acuerdo a la coordinadora general del Teatro Camilo Henríquez, Bárbara Nash, “fue una experiencia exquisita, muy enriquecedora. Nos encontramos con jóvenes totalmente dispuestos a participar” (2021).

La convocatoria se realizó por redes sociales, con el apoyo de los centros culturales que son parte del programa Escenario Compartido –una red de espacios culturales en la que participa el Teatro Camilo Henríquez– de las comunas de Talagante, Pichilemu, Curicó y Castro. De un total de 60 postulantes, 15 fueron parte de Comunidad CAM. El proceso de trabajo consistió en una reunión inicial, cinco talleres *online* sobre temas relacionados –historia del teatro, apreciación teatral, uso de redes sociales, técnicas audiovisuales, entre otros– y luego desarrollaron contenidos en torno a la programación del espacio.

Los participantes tomaron diferentes caminos: hicieron entrevistas en profundidad, tráilers o propuestas artísticas sobre temas de derechos humanos, diversidad de género y memoria.

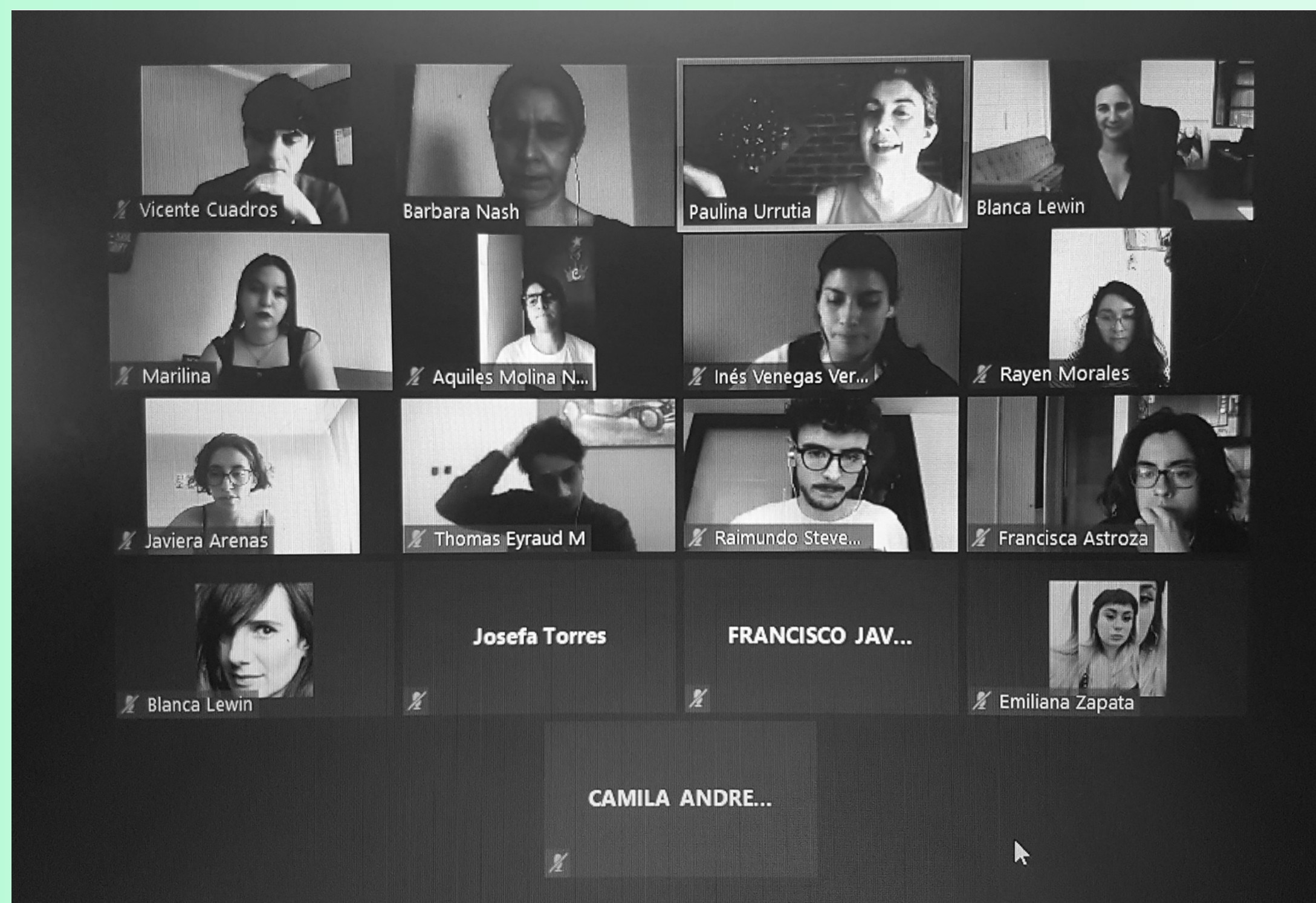
“Lo más interesante fue el vínculo con los jóvenes: generar una mesa de trabajo, instancias de encuentro y de debate. Logramos una participación real, un diálogo muy horizontal porque nosotros nos salimos del rol formal de espacio cultural y generamos un nuevo espacio de diálogo y encuentro. Se organizaron entre ellos –tienen su propio WhatsApp– y fue muy interesante ver cómo todos participaban y colaboraban entre sí” (Nash, 2021).

Los resultados motivaron al equipo del Teatro Camilo Henríquez a realizar un ciclo de talleres para jóvenes, desarrollado por los integrantes de la Comunidad CAM, sobre temáticas elegidas por ellos: medio ambiente, fotografía, compost, butoh, entre otros. Por otro

lado, planean repetir la experiencia de los públicos jóvenes con personas mayores y crear un Comité de Adultos Mayores del Teatro Camilo Henríquez, para luego formar un comité intergeneracional.








Bárbara Nash estima que esta experiencia ha fortalecido a la organización de la que es parte:

“Al conocer a los públicos –ponerles cara y emoción– y darse tiempo para dialogar, le das nueva vida al espacio, una más participativa y colaborativa. Llegan ideas y visiones nuevas. Quienes coordinamos y dirigimos espacios obviamente tenemos un límite de creatividad y cuando dialogamos con otros, ésta se renueva y se potencia. Por otro lado, como equipo hemos bajado el orgullo –el sentir que lo hacemos todo bien– y nos dimos cuenta de que las opiniones de otros pueden ayudar a desarrollar estrategias y mejorar. Así, el espectador pasa a ser un agente activo y colaborador del teatro” (2021).



TEATRO CAMILO HENRÍQUEZ

Originalmente sede del Teatro de Ensayo de la Universidad Católica, entre 1956 y 1974 fue cuna del arte escénico contemporáneo chileno. Propiedad del Círculo de Periodistas de Santiago, el teatro fue reinaugurado el año 2014 con el objetivo de darle continuidad y fortalecerlo como centro de difusión y desarrollo para las artes escénicas nacionales.

-  **Sitio web:** <https://teatrocamilohenriquez.cl/>
-  **Facebook:** <https://www.facebook.com/TeatroCamiloHenriquezSantiago>
-  **Instagram:** [@teatrocamilohenriquez](https://www.instagram.com/teatrocamilohenriquez)
-  **Twitter:** [@Teatro_CamiloH](https://twitter.com/Teatro_CamiloH)
-  **Email:** boleteratch@gmail.com
-  **Dirección:** [Hermanos Amunátegui 31, Santiago, Región Metropolitana](#)
-  **Teléfonos:** [+562 32013861](tel:+56232013861)

MULTIMEDIA

REFERENCIAS



Teatro Municipal de Chillán

PROGRAMACIÓN CON TINTES LOCALES

Cinco años de existencia celebró el Teatro Municipal de Chillán en 2021, año en que también se embarcó en un nuevo desafío: conformar un comité curatorial con sus públicos regulares, para crear junto a ellos la nueva programación del espacio.

Comenzó a construirse en 1940 y, por falta de recursos, no fue sino hasta 2016 que el Teatro Municipal de Chillán pudo inaugurarse con una programación que incluía música y artes escénicas. Desde entonces, la temporada se había construido internamente, pero en 2021 el equipo del espacio formó un comité curatorial con el objetivo de hacer, por primera vez, la programación en conjunto con sus públicos.

La iniciativa fue una de las estrategias del Plan de Desarrollo de Públicos del espacio. Con ella, buscaban fomentar la participación ciudadana y darle un

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

SEGMENTO | PÚBLICOS REGULARES

PERSONAS MAYORES

45 a 70 años.

Interesados(as) principalmente por la ópera, danza clásica, conciertos de música clásica y manifestaciones folclóricas.

JÓVENES Y UNIVERSITARIOS

18 a 30 años.

Interesados(as) en el acontecer cultural principalmente de estilo nacional y por manifestaciones más contemporáneas como conciertos de música popular, danza contemporánea, cine y teatro.

espacio a la opinión local sobre desarrollo cultural. Por otro lado, pretendían desarrollar programación que abarcara diversas áreas de interés y así llegar a cubrir las necesidades culturales de gran parte de la comunidad a nivel regional.

Gestores culturales, artistas, personas vinculadas al cine, al mundo editorial y a las universidades; personas de distintas edades y de diferentes lugares de Chillán y de la Región de Ñuble, fueron invitadas a formar parte del comité curatorial. Primero, hicieron una inducción sobre la misión y visión del teatro. Luego, tuvieron sesiones con personas relacionadas con el mundo artístico-cultural sobre apreciación de las artes escénicas, aspectos técnicos de los montajes teatrales, apreciación de la música clásica y derechos



de autor, con el fin de entregarles herramientas para elegir las obras de la temporada.

Arnoldo Weber, encargado del Plan de Desarrollo de Públicos, destaca que durante el proceso lograron formar un equipo: “El comité curatorial empezó a sentirse parte del proceso creativo que implica desarrollar una programación para el Teatro Municipal y para nosotros era muy importante que así fuera. Agradecieron mucho el ser considerados en un tema tan importante” (2021).

También se hicieron exhibiciones de obras de teatro y danza, a las que estaban invitados los integrantes del comité curatorial y también las organizaciones a las que ellos representaban. Luego de las funciones, se realizó un conversatorio en el que los asistentes comentaron lo que vieron. “Este proyecto nos ha permitido reestudiarnos y repensarnos con una mirada externa (...) Con esta vinculación con los públicos hemos aprendido para dónde tenemos que

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

llevar esta programación del teatro en relación con lo que la comunidad quiere” (Weber, 2021).

Para fines de 2021 proyectan continuar con la iniciativa de forma presencial. En paralelo al trabajo formativo del comité curatorial, el Teatro Municipal de Chillán llevó a cabo una convocatoria de compañías y artistas nacionales para que postularan sus obras para ser eventualmente incluidas en la temporada. El grupo tendrá que analizar las propuestas y seleccionar una parrilla que incluya diversas disciplinas, que abarquen los grupos etarios e intereses de la comunidad a la que representan.

Una vez creada la temporada, se difundirá por las plataformas digitales del teatro y medios de comunicación locales y se materializará el trabajo del comité curatorial en el escenario del Teatro Municipal de Chillán.







CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------



REFERENCIAS

TEATRO MUNICIPAL DE CHILLÁN

El Teatro Municipal de Chillán es el principal recinto cultural de la capital de la Región de Ñuble. Con el objetivo de facilitar el acceso a la creación, formación de excelencia, promoción y difusión del arte y la cultura, ofrece una programación permanente y diversa de espectáculos, exposiciones, charlas, seminarios, foros y más. Tras los destrozos del terremoto de 1939 y más de 70 años de diversos intentos de reconstrucción, fue en el año 2016 cuando la ciudad vuelve a recuperar su teatro.

-  **Sitio web:** <https://teatrochillan.cl/>
-  **Facebook:** <https://www.facebook.com/teatromunicipaldechillanoficial/>
-  **Instagram:** [@teatromunicipalchillanoficial](https://www.instagram.com/teatromunicipalchillanoficial)
-  **Twitter:** [@teatrochillan](https://twitter.com/teatrochillan)
-  **Dirección:** [Dieciocho de Septiembre 590, Chillán. Región de Ñuble](#)
-  **Teléfonos:** [+5642 2341609](tel:+56422341609)



Teatro Municipal de La Pintana

DE COMUNICADORES A ANFITRIONES

Un grupo de públicos del Teatro Municipal de La Pintana, integrado principalmente por personas mayores, eran los embajadores culturales del espacio. Ellos estaban encargados de difundir la programación entre sus comunidades, pero la interrupción de las actividades por la pandemia puso en pausa su labor. En un esfuerzo por retomar esos vínculos, la organización implementó una estrategia de co-difusión con estos embajadores que resultó en un rol más activo de estos públicos en el espacio.

Con más de 1.800 metros cuadrados y la misión de promover, divulgar, impulsar y organizar las artes y la cultura de su comunidad, el Teatro Municipal de La Pintana se convirtió en 2018 en la primera infraestructura cultural en la historia de la comuna santiaguina. Desde entonces, junto con una nutrida

SEGMENTO | PÚBLICOS REGULARES

EMBAJADORES CULTURALES DEL TEATRO MUNICIPAL DE LA PINTANA

Principalmente personas mayores.

Jubilados(as) o pensionados(as) instalados en La Pintana desde el proceso de erradicación y tomas de vivienda en la década de los ochenta. Residen en diferentes sectores de la comuna.

Antes de la pandemia, asistían a lo menos tres veces al mes al espacio cultural, manteniendo alta fidelización, adherencia y compromiso con la programación. Tienen un vínculo estrecho y cotidiano con el equipo del teatro, siendo reconocidos un grupo de ellos como embajadores culturales del espacio.

programación y la creación de cuerpos estables de artistas locales, la organización ha logrado formar un grupo de públicos regulares. La paralización de la actividad presencial por la pandemia, sin embargo, puso a prueba su relación con las personas que más frecuentaban el espacio.

Antes de la pandemia, el Teatro Municipal de La Pintana había creado un comité de embajadores⁸ culturales conformado principalmente por personas mayores, con quienes habían hecho un trabajo de formación en torno al quehacer del teatro. Pero luego del 6 de marzo de 2020, la actividad presencial del espacio se detuvo por el avance del COVID-19 y, según

⁸ El concepto embajador(a) se refiere a personas que representan y promueven los valores de una marca o, en este caso, de un centro cultural.

cuenta Verónica Tapia, directora del Teatro Municipal de La Pintana, las brecha digital del segmento quedó en evidencia: las personas mayores tenían problemas de conectividad y, más aún, había zonas de la comuna que no contaban con Internet.

“La última actividad del teatro fue el aniversario y eso es lo que quedó en el recuerdo de la gente de la comuna. Durante la pandemia seguimos en contacto con nuestros embajadores culturales y hemos hecho seguimiento de su estado de salud físico y emocional, estrechando de verdad los lazos de nuestra área de cultura con ellos” (2021).

Por esta razón, cuando el equipo se propuso diseñar un Plan de Desarrollo de Públicos, priorizó precisamente a este segmento, con el fin de restablecer los vínculos con ellos a través de una estrategia de co-difusión comunitaria, que consistió en la reactivación de su rol de comunicadores de acciones territoriales y en el desarrollo de cápsulas audiovisuales para redes sociales que visualizaran sus historias y el valor que el teatro tiene para ellos. “De verdad, tener un centro cultural, un teatro municipal, en la comuna de más escasos recursos de la zona sur, es súper importante” (Tapia, 2021).



El 24 de julio de 2021 el Teatro Municipal de La Pintana volvió a abrir sus puertas, tras 16 meses, y los embajadores culturales adquirieron un nuevo rol: son anfitriones dentro de la sala. “Más que de venir de espectadores o difundir las actividades, ellos quieren tener un rol fundamental dentro del teatro, participar de la programación y vincularse mucho más desde el área de la gestión cultural. Son públicos muy activos y que también son creadores” (Tapia, 2021).



REFERENCIAS

TEATRO MUNICIPAL DE LA PINTANA

El Teatro Municipal de La Pintana abrió sus puertas en marzo de 2018 con el fin de acercar y fomentar la cultura entre vecinos y vecinas. Destinado a actividades de artes escénicas, musicales, elencos locales y talleres artísticos, entre otros, el Teatro cuenta con un extenso escenario y altos estándares de calidad de sonido e iluminación.

 **Sitio web:** <https://www.culturapintana.cl/>


 **Facebook:** <https://www.facebook.com/CulturaLaPintana/>

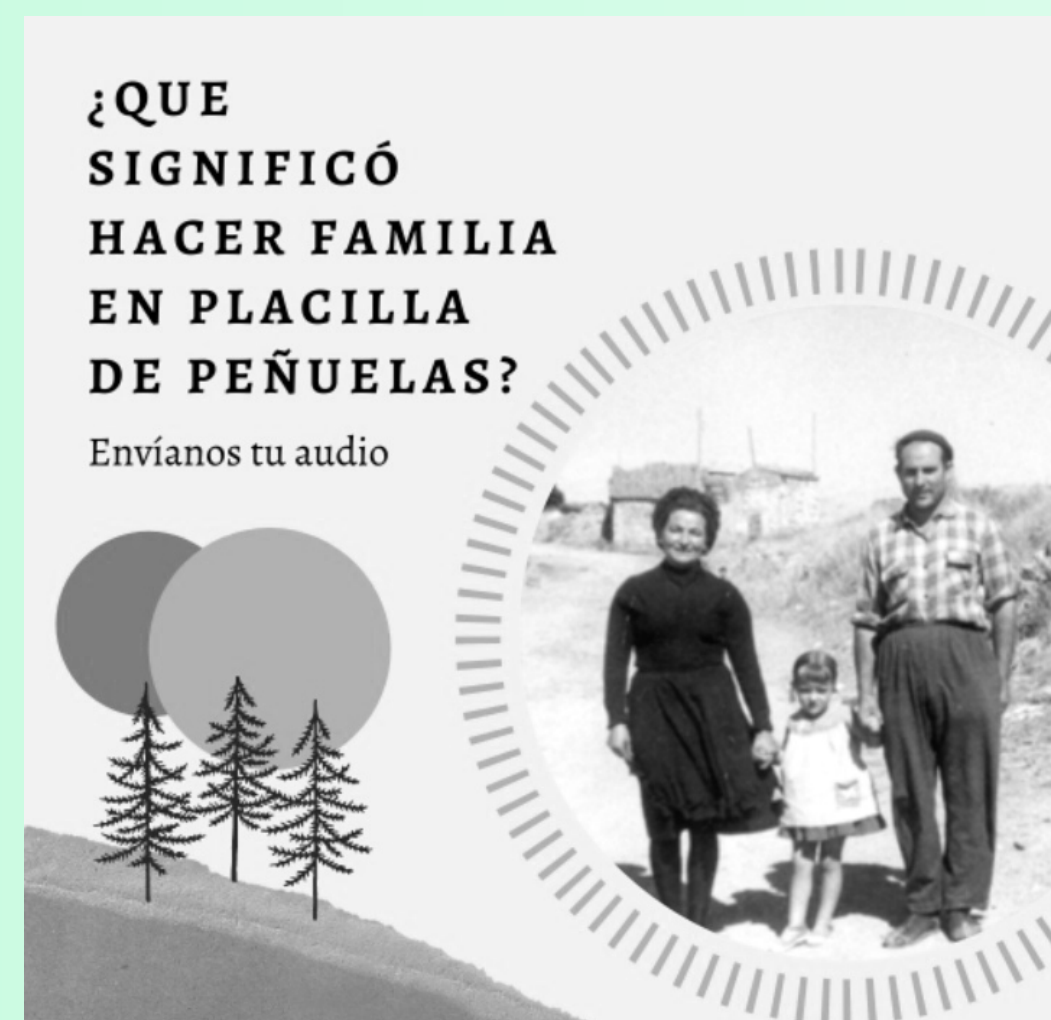
 **Instagram:** [@culturalapintana](https://www.instagram.com/culturalapintana)

 **Twitter:** [@culturapintana](https://twitter.com/culturapintana)

 **Correo electrónico:** contacto@culturapintana.cl

 **Dirección:** [Aníbal Pinto 12952, La Pintana. Región Metropolitana](#)

 **Teléfono:** [+56 9 4771 3936](tel:+56947713936)



Museo Histórico de Placilla

LA COMUNIDAD SE REÚNE POR WHATSAPP

En plena pandemia, el Museo Histórico de Placilla se propuso fidelizar a las personas mayores de la localidad a través de la co-creación de un radioteatro. Ante la imposibilidad de reunirse presencialmente, fue WhatsApp lo que permitió llevar adelante la estrategia.

Vecinos y vecinas, profesores, actores y músicos de la localidad, son parte del equipo del Museo Histórico de Placilla: de forma voluntaria trabajan junto a la administración, aportando su tiempo, ideas y ayuda en la organización de actividades. La concepción del espacio como un museo comunitario les ha permitido generar lazos estrechos con sus públicos, pero había un segmento que no tenía una participación recurrente, el de las personas mayores.

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------	---------------------------------	--------------

SEGMENTO | PÚBLICOS OCASIONALES

PERSONAS MAYORES

Entre 60 y 80 años.

Nivel medio y medio-alto, residentes de la localidad de Placilla.

Gustan de las actividades culturales y de vincularse con otras personas mayores. Les atrae participar en actividades relacionadas directamente con la localidad y las memorias de años pasados. La falta de información, la ubicación, el clima en las estaciones frías y la conectividad digital representan barreras de acceso.

De esta forma, una de las estrategias del Plan de Desarrollo de Públicos del Museo Histórico de Placilla consistió en un proceso de co-creación de radioteatro con personas mayores del territorio. El plan consistió en una serie de sesiones para recopilar los relatos de las memorias, vivencias y biografías de los participantes, que luego se transformarían en las historias de los radioteatros. Según afirma Ángela Núñez, encargada del área ambiental y desarrollo de proyectos de la organización:

“Además de entregarles a ellos la instancia de participación y un lugar de encuentro, a nosotros como organización nos da la oportunidad de conocer, desde la propia fuente, historias y anécdotas de nuestra localidad que se han ido perdiendo al no

ser registradas. Así, también rescatamos parte de nuestro patrimonio local” (2021).

El equipo del espacio proyectaba realizar las actividades de forma presencial, pero el contexto pandémico los obligó a cambiar los planes: “A los participantes les daba miedo hacerlo presencial; estaban en periodo de vacunación y nos decían que preferían no arriesgarse” (Núñez, 2021). El equipo de trabajo decidió recurrir a herramientas digitales y fueron los mismos participantes los que propusieron la solución: crear un grupo de WhatsApp, porque era la aplicación que mejor sabían usar.

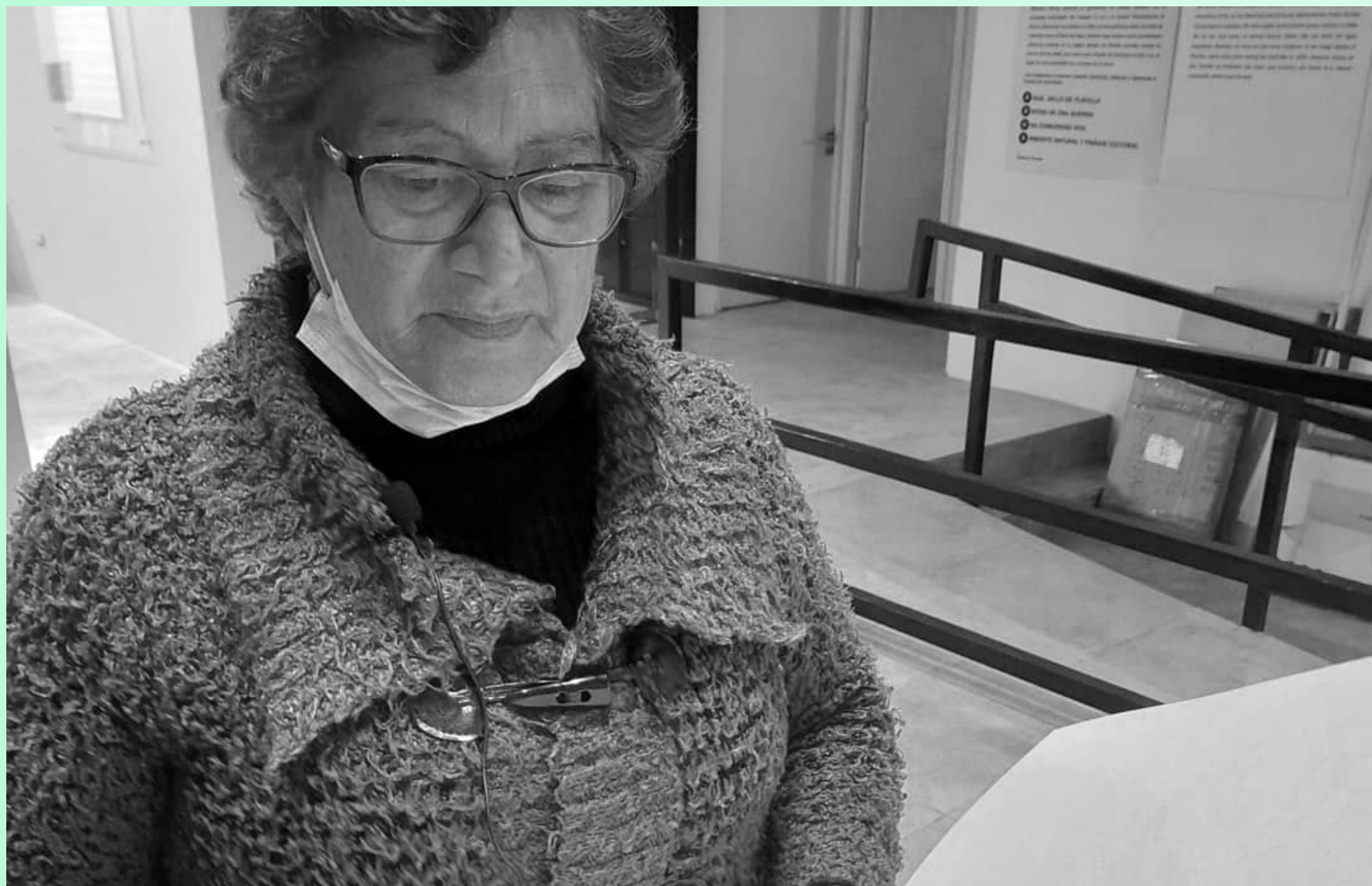
Poco a poco, los participantes comenzaron a compartir sus historias a través de WhatsApp: las idas a buscar moras o cazar perdices y los recuerdos en el Tranque La Luz y el Lago Peñuelas, entre otros. “Si bien nosotros escogimos adultos mayores de diversos sectores de la localidad para que fuera algo integrado empezaron a reconocerse entre ellos mismos: ‘Yo era compañera tuya’. ‘Yo me iba en la micro contigo’. Incluso había algunas que eran amigas que no se hablaban hace mucho tiempo y se reencontraron en el grupo” (Núñez, 2021).

Esos relatos se transformaron en los guiones del radioteatro *Voces de mi pueblo*, que empezó a ensayarse presencialmente en mayo, cuando terminó la cuarentena. En ellos participaron algunos de los integrantes, pues los otros sólo quisieron aportar con historias. Tras las grabaciones, se proyecta estrenar las obras a fines de 2021 a través de las redes sociales

y el sitio web del espacio, además de una radio de la ciudad de Valparaíso.


“Como equipo de trabajo teníamos miedo de aplicar la tecnología a los adultos mayores, ya que están un poco limitados en ese sentido, pero fue todo lo contrario. Ellos son súper entusiastas y comprometidos en su trabajo –son puntuales y aportan con ideas– y eso era lo que queríamos lograr. Antes había instancias de participación para adultos mayores, pero la idea de hacer una co-creación ha sido lo que más los ha motivado porque ellos están creando con su misma historia (Núñez, 2021)”.

El grupo ha manifestado su interés de seguir participando en Museo Histórico de Placilla y en mantener el grupo de WhatsApp. En palabras de Ángela Núñez: “Logramos el objetivo que era fidelizar este público ocasional” (2021).




MUSEO HISTÓRICO DE PLACILLA

El Centro Cultural y Museo Histórico de Placilla fue inaugurado en agosto de 2009 con el propósito de rescatar, promover y preservar la historia local de Placilla de Peñuelas a través de objetos y testimonios entregados por la propia comunidad, incluyendo también hechos históricos como la Batalla de Placilla y el patrimonio Industrial, natural y arqueológico de la zona. Además, programa permanentemente diversas actividades artísticas y culturales, que buscan acercar a la comunidad y diversos públicos a su historia y patrimonio local.


 **Sitio web:** <http://museohistoricoplacilla.cl/>


 **Facebook:** <https://www.facebook.com/centroculturalplacilla/>

 **Instagram:** [@museo_historico_de_placilla](https://www.instagram.com/museo_historico_de_placilla)

 **Twitter:** [@MuseodePlacilla](https://twitter.com/MuseodePlacilla)

 **Correo electrónico:** centroculturalplacilla@gmail.com

 **Dirección:** [Calle El Tranque 573 \(con calle Cuarta\). Placilla de Peñuelas, Región de Valparaíso](#)

 **Teléfonos:** [+5632 2291118](tel:+56322291118) / [+569 66299190](tel:+56966299190) / [+569 96948699](tel:+56996948699)

REFERENCIAS



Sala Negra Juan Barattini Carvelli

DEMOCRATIZACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN TEATRAL

A través de la creación de un comité que reunió a públicos y programadores, la Sala Negra Juan Barattini Carvelli, de la Escuela de Teatro de la Universidad de Valparaíso, buscó implicar a sus públicos regulares con el objetivo de desarrollar un proceso de co-programación para la temporada virtual del espacio.

Entre abril y mayo de 2021, Sala Negra Juan Barattini Carvelli estrenó Sala Negra en Línea, una temporada que inauguró dos hitos en la historia del espacio: fue su primera cartelera virtual, que incluyó *Reminiscencia*, *La vida en el aire*, *Turba* y otras cinco obras. A la vez, esta fue la primera vez que el espacio llevó a cabo un proceso de co-programación con sus públicos. La iniciativa fue una de las estrategias del Plan de

CONTEXTO

01
ENFOQUES
INTERNACIONALES02
PÚBLICOS EN
ORGANIZACIONES03
EXPERIENCIAS04
PLAN NACIONAL
DE PÚBLICOS

BIBLIOGRAFÍA

SEGMENTO | PÚBLICOS REGULARES

ESPECTADORES ACTIVOS

24 a 35 años.

Gustan de las actividades culturales y de relacionarse con otras personas mayores. Les atrae participar en actividades relacionadas directamente con la localidad y las memorias de años pasados. La falta de información, la ubicación, el clima en las estaciones frías y la conectividad digital representan barreras de acceso.

ESPECTADORES EN FORMACIÓN ARTÍSTICA

Estudiantes de carreras artísticas, principalmente teatro. En su mayoría pertenecen a comunas de la región, pero también existen algunas(os) que son originarias(os) de otras regiones del país y habitan en Valparaíso por motivos de estudios. Su participación en actividades artístico-culturales está condicionada a los tiempos libres que deje su responsabilidad académica.

ESPECTADORES SENIOR

55 a 65 años

Profesionales con interés en las artes y específicamente el teatro, principalmente de la comuna de Valparaíso y Viña del Mar. En su mayoría son originarias(os) de regiones distintas a la de Valparaíso, que se establecieron en esta región por motivos de estudios profesionales. También participan de actividades artístico-culturales en otros espacios pertenecientes al circuito en el que está inserta Sala Negra Juan Barattini Carvelli. Desarrollan una vida social activa y participan de nuestra programación acompañadas(os) de amigas(os), familiares o pareja.

ESPECTADORES ACADÉMICOS

Personas adultas que conducen la formación y educación de artistas escénicos locales y por su vínculo con la escuela mantienen una relación con la sala.

Desarrollo de Públicos de la organización y que tuvo la finalidad de implicar a los públicos regulares de la institución a través de instancias participativas de programación y de formación de públicos.

La estrategia se dividió en tres componentes. El primero consistió en la creación de un comité de co-programación. Para ello, se implementó una encuesta para precisar distintas caracterizaciones, intereses y plataformas de conectividad de los públicos. A partir de los resultados, se definieron los perfiles de los cuatro grupos de públicos regulares –espectadores(as) activos(as), espectadores(as) en formación artística, espectadores(as) senior y académicos(as)– con los cuales trabajar. De cada segmento, se invitó a cuatro personas a conformar un comité al que denominaron Públicos+Programadores y, finalmente, fueron nueve las personas que se unieron al grupo.

Christopher Ortega, encargado de extensión y vínculo de la Escuela de Teatro de la Universidad de Valparaíso, indica que los participantes provenían principalmente de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.

“Desarrollan una vida social activa y participan de nuestra programación, acompañados generalmente de amigas, amigos, familiares o pareja. Mantienen una participación activa y crítica de nuestra programación, lo que se refleja en su asistencia a conversatorios, charlas y actividades aledañas a la temporada teatral” (2021).

El segundo componente de la estrategia fue la programación. Una vez conformado el comité, se organizaron distintas instancias virtuales de diálogo y capacitación para fortalecer los criterios comunes de programación. Luego, el grupo creó las bases

de la temporada Sala Negra en Línea, que incorporaron los principales ejes de acción y selección de la convocatoria. El proceso fue complementado con la Encuesta de Públicos implementada por la organización, en la que también se reflejaron los intereses de las comunidades de públicos de Sala Negra.

Una vez establecidas las bases, se realizó una convocatoria abierta para las compañías que quisieran participar de la programación de Sala Negra. Luego de la recepción de propuestas, el Comité de Públicos + Programadores realizó la selección de las ocho obras que conformaron la primera temporada Sala Negra en Línea.

El tercer componente de la estrategia fue el programa especial de formación para públicos regulares denominado Prácticas Escenas del Sur: Coloquios Formativos para Públicos de Sala Negra. Esta instancia se realizó con el fin de aportar en la formación del Comité de Públicos en distintos ámbitos de las artes escénicas como, por ejemplo, la performance en espacios públicos, problemáticas políticas y estéticas de la puesta en escena, diseño escénico y gestión cultural, entre otros.

Christopher Ortega explica que a partir de esta experiencia han convenido “en la importancia del fortalecimiento de instancias participativas de la comunidad que asiste a las actividades de la Sala Negra Juan Barattini Carvelli, invitándola a ser parte de las decisiones curatoriales del espacio, co-diseñando planes que integren su mirada –y la de la institución– para


mejorar la gestión y procurando que las acciones realizadas tengan coherencia y pertinencia con las necesidades y expectativas de los públicos” (2021). De esta forma, el Comité de Públicos + Programadores se proyecta como una parte relevante de los procesos, como una forma de democratizar el diálogo y las decisiones del equipo del espacio.

SALA NEGRA JUAN BARATTINI CARVELLI

Creada en 2010, la Sala Negra Juan Barattini Carvelli de la Escuela de Teatro de la Universidad de Valparaíso es un espacio dedicado a exponer los procesos creativos, estimular el desarrollo y la difusión de las artes escénicas de la región de Valparaíso. Además, busca ser un referente, propiciando instancias de reflexión, análisis y crítica que aporten al desarrollo artístico de la comunidad universitaria y la ciudad.

En 2020, el teatro suma el nombre de Juan Barattini Carvelli, como homenaje a uno de los fundadores de la Escuela Teatro Universidad de Chile sede Valparaíso, la Agrupación Teatral Valparaíso ATEVA y académico de la Escuela de Teatro UV.

 **Sitio web:** <https://teatro.uv.cl/sala-negra>

 **Facebook:** <https://www.facebook.com/EscuelaTeatroUV/>

 **Instagram:** [@escuelateatrouv](https://www.instagram.com/escuelateatrouv)

 **Twitter:** [@EscuelaTeatroUV](https://twitter.com/EscuelaTeatroUV)

 **Correo electrónico:** teatro@uv.cl

 **Dirección:** [Av. Brasil 1647, Valparaíso. Región de Valparaíso](#)

 **Teléfonos:** [+5632 2507741](tel:+56322507741) / [+5632 2507744](tel:+56322507744)

REFERENCIAS



Corporación Cultural MetroArte

DANZA EN EL METRO DE SANTIAGO

Una docena de grupos de jóvenes usa las dependencias de la Estación Quinta Normal como sala para ensayar sus coreografías. Con el fin de fortalecer su vínculo con ellos, la Corporación Cultural MetroArte desarrolló una estrategia de co-creación de una pieza de danza para dar la oportunidad a sus públicos de trabajar con un coreógrafo profesional, Mathieu Guilhaumon, director del Ballet Nacional Chileno.

136 estaciones conforman la red del Metro de Santiago. Quinta Normal, inaugurada en 2004, fue la primera de ellas en tener su propio equipamiento cultural – la Sala Pablo Neruda –, lo que la ha transformado en escenario de diversas iniciativas artístico-culturales. Entre otras actividades, varios grupos de jóvenes que practican distintos estilos de danza han utilizado la estación como sala para sus ensayos. Esto motivó

SEGMENTO | PÚBLICOS REGULARES

GRUPOS DE DANZA DE ESTACIÓN QUINTA NORMAL

Jóvenes.

La red de Metro recorre y ubica sus estaciones en puntos o lugares urbanos donde es posible encontrar infraestructuras culturales, que por su naturaleza y administración pública o privada, terminan condicionando actividades, relaciones y compromisos. En este sentido, la Corporación Cultural MetroArte se transforma en un espacio de extensión de otras organizaciones culturales, muchas de las cuales comparten la necesidad de comunicar su oferta cultural en su territorio. Pero por otra parte, también es posible considerar a jóvenes que se apropian de los espacios de Metro para desarrollar sus propias prácticas culturales. Este último es el caso de los grupos de jóvenes que utilizan la Estación Quinta Normal para sus ensayos de danza. Cuentan para ello con la autorización de Metro y son coordinados por la jefa de la estación. En 2018, se coordinó y celebró un festival con ellos.

a la Corporación Cultural MetroArte a proponerles hacer una co-creación junto a Mathieu Guilhaumon, director del Ballet Nacional Chileno (BANCH).

La iniciativa fue una de las estrategias que MetroArte incluyó en su Plan de Desarrollo de Públicos. Se invitó a los miembros de seis grupos de bailarines que se vinculan con la Estación Quinta Normal a que seleccionaran a dos de ellos, para conformar un elenco dirigido por Guilhaumon, con la colaboración de tres bailarines de la compañía residente del Centro de Extensión Artística y Cultural de la Universidad de Chile (CEAC). Javier Pinto, director ejecutivo de la Corporación Cultural MetroArte, destaca que el proceso buscó dar cabida a la expresión de cada uno de los integrantes:



“El director se propuso hacer dialogar diversas danzas a partir de esos lenguajes distintos y encontrar un lugar común para todos, basados en su pasión por la danza. (...) ‘No trabajamos con música’, dijo Mathieu, ‘Lo hacemos con la dinámica del movimiento, si bien yo dirijo esto, queremos verlos a ellos’ (...) Mathieu Guilhaumon y sus tres bailarines monitores supieron motivar y seleccionar a cada uno de los 12 convocados para que cada uno jugara un rol, el que más le acomodara a su temperamento y habilidad. De esta manera, el grupo se armó con confianza y asumió el desafío con un rigor y pasión” (2021).

Mosaico se llamó el resultado del proceso creativo, una obra de 12 minutos que se estrenó por las redes sociales del Metro de Santiago. Luego del proceso de creación y de ocho ensayos, se realizó una grabación en la mezzanina –o entrepiso– de la Estación Quinta Normal, el mismo espacio donde las diferentes agrupaciones de danza suelen darse cita para ensayar



sus coreografías. Por siete horas, Quinta Normal se transformó en escenario, set de grabación y estación de metro a la vez, pues ese día los viajeros de Metro se transformaron también en públicos de la pieza que se estaba grabando.

“Tocamos con una pincelada de humanidad el transporte público de Santiago y eso nos satisface completamente. Que la calidad del viaje sea algo que la gente valore es muy importante. No basta con transportar, tiene que ser transporte y algo más. Y nos encanta ser ese algo más” (Pinto, 2021).



CORPORACIÓN CULTURAL METROARTE

La Corporación Cultural MetroArte es una fundación establecida por Metro S.A. para la realización de actividades y obras de carácter artístico y cultural dentro de las estaciones del Metro de Santiago. Creada en 1992, MetroArte es reconocido por la instalación de obras artísticas de gran tamaño en sus espacios, la co-organización de Santiago en 100 palabras y la mantención de la Multisala Cultural en Baquedano, la galería de arte abierto en Puente Cal y Canto y el Centro Cultural Pablo Neruda de la Estación Quinta Normal, caracterizado por ser un espacio de 360 m2 habilitado como sala de espectáculos.

 **Sitio web:** <https://www.metro.cl/metroarte/>

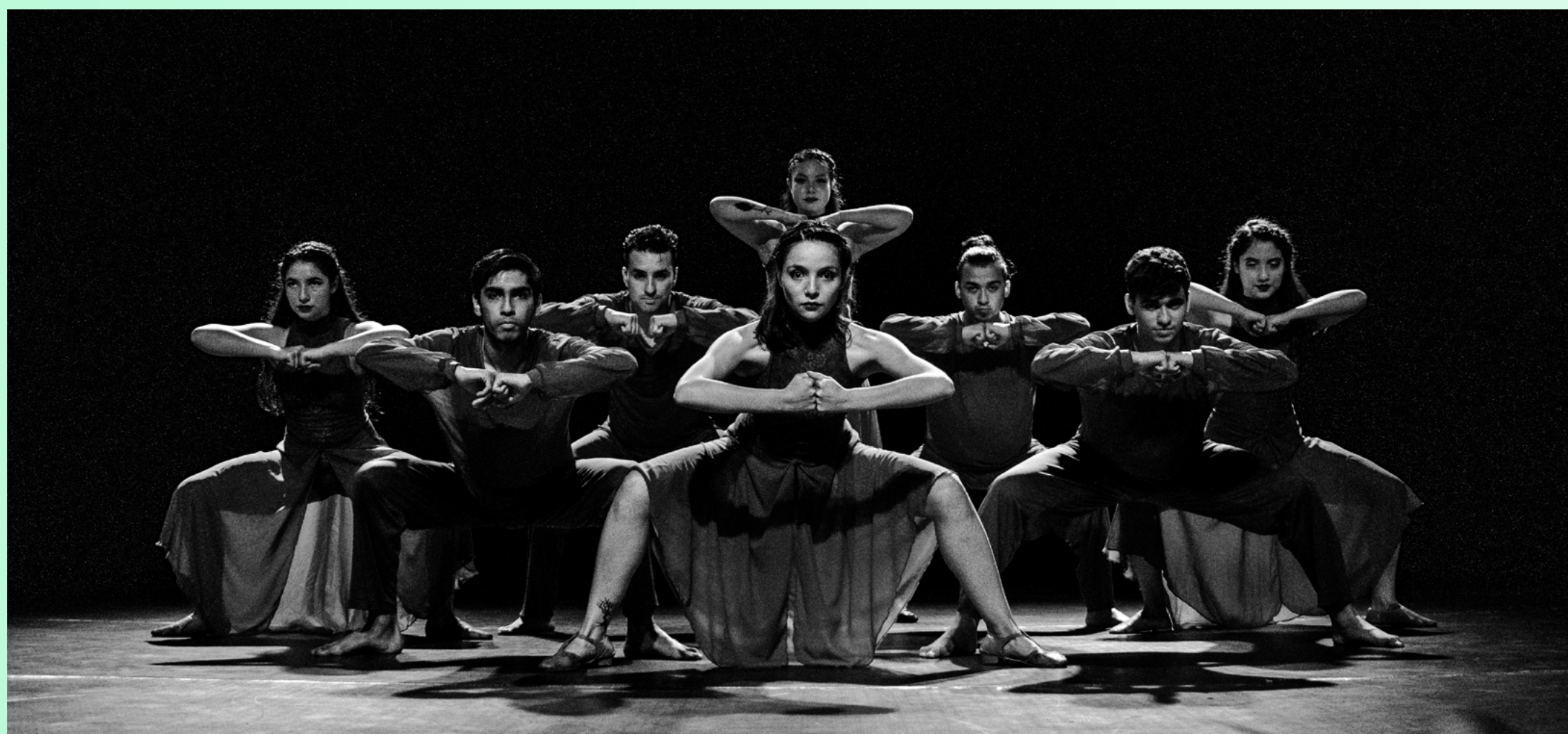
 **Facebook:** <https://www.facebook.com/Metrostgo>

 **Instagram:** [@metrodesantiago](https://www.instagram.com/metrodesantiago)

 **Twitter:** [@metrodesantiago](https://twitter.com/metrodesantiago)

MULTIMEDIA

REFERENCIAS



Centro Cultural Espacio Matta

UN HOMENAJE A *EL PRIMER GOL DEL PUEBLO CHILENO*

Emplazado en medio del Centro Cultural Espacio Matta en la comuna de La Granja, el mural de Roberto Matta *El primer gol del pueblo chileno* es uno de los emblemas de la institución. Con ocasión del aniversario número 50 de su creación, la Orquesta Sinfónica y el Ballet Municipal de La Granja participaron en un programa de implicación para públicos regulares que consistió en la co-creación de una obra musical en honor a la obra del pintor chileno.

Pintado en conjunto con la Brigada Ramona Parra en 1971 para conmemorar el primer aniversario del gobierno de Salvador Allende, el mural *El primer gol del pueblo chileno* de Roberto Matta fue censurado durante la dictadura militar de Pinochet. Más de 40 años después, la obra del connotado pintor chileno fue restaurada y transformada en el corazón

SEGMENTO | PÚBLICOS REGULARES

ADOLESCENTES, JÓVENES Y ADULTOS(AS) PERTENECIENTES A LOS ELENOS ARTÍSTICOS DE ORQUESTA Y DANZA

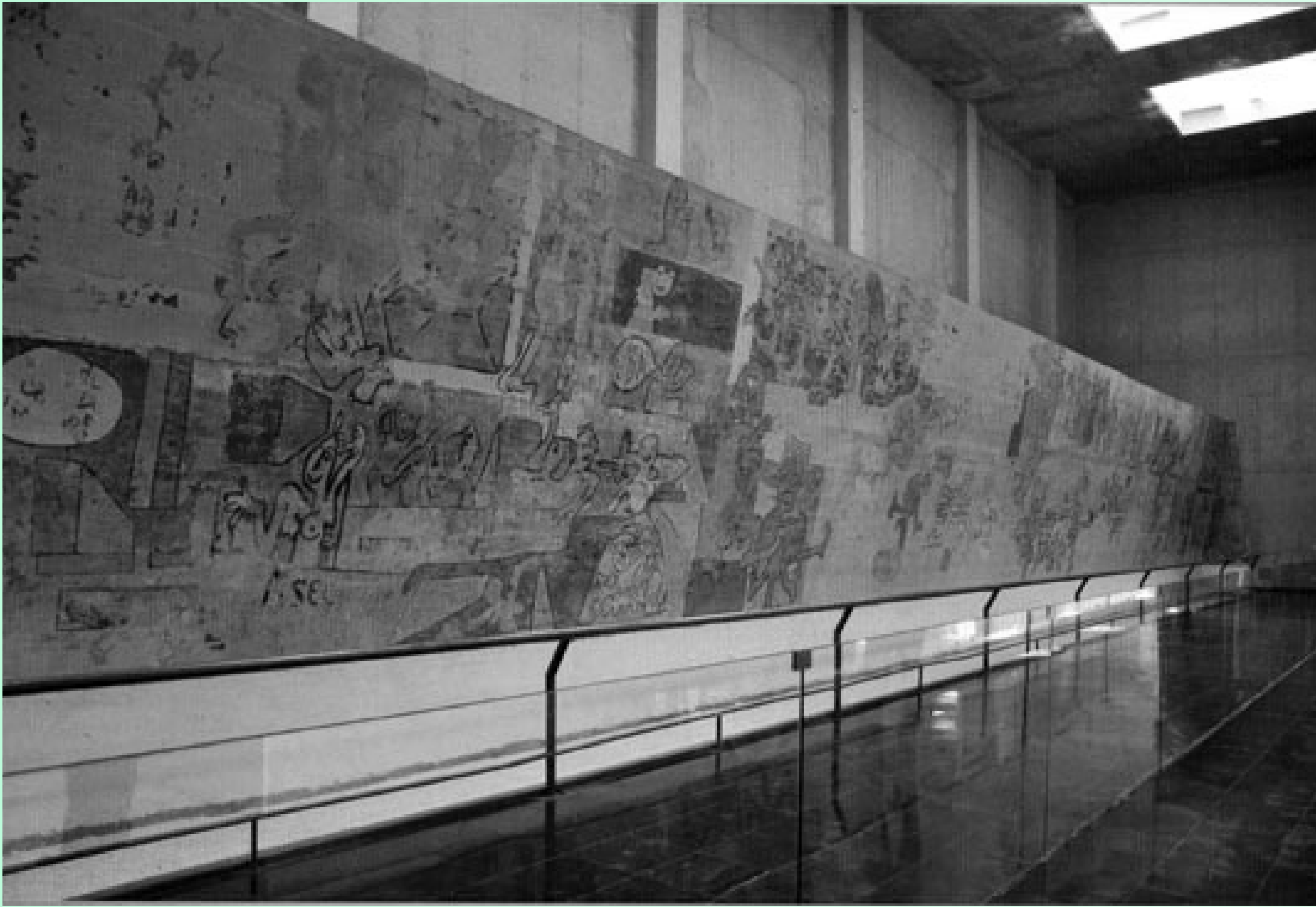
Entre 15 y 35 años

En su mayoría solteros(as) y sin hijos(as), y con residencia en la comuna de La Granja.

Experimentan una vida cultural activa, compatibilizando los estudios y el trabajo con la formación artística. Asisten regularmente a actividades culturales y su interés principal es la formación artística. Asisten generalmente a las actividades con un grupo de compañeros del taller o acompañados de algún familiar. Expresan espontáneamente su satisfacción y también se involucran en experiencias digitales. Se han llevado a cabo estrategias de fidelización.

del Centro Cultural Espacio Matta. Con ocasión del aniversario n°50 de la obra que hoy es Monumento Nacional, el espacio invitó a sus públicos regulares a hacerle un homenaje artístico a la pieza.

En 2021, el equipo del Centro Cultural Espacio Matta elaboró un diagnóstico para conocer a sus distintos tipos de públicos. A partir de los resultados, se implementó una estrategia de co-creación de una pieza musical y coreográfica inspirada en *El primer gol del pueblo chileno* con los adolescentes, jóvenes y adultos(as) pertenecientes a los elencos artísticos del espacio.



La Orquesta Sinfónica de La Granja, dirigida por Nicolás Acevedo, es una instancia de formación musical para habitantes de La Granja y otras comunas santiaguinas desde hace alrededor de 15 años y que, a partir de su trabajo, ofrece espacios de encuentro con la comunidad. El Ballet Municipal de La Granja, actualmente liderado por la coreógrafa y bailarina Carmen Silva, fue fundado en 1989 con la finalidad de contar con un elenco estable tanto para presentaciones en la comuna y en otros territorios como para formar artistas que cultiven diferentes estilos de danza, como la clásica, la moderna o la folclórica.

La orquesta dio inicio al trabajo de co-creación, a partir del trabajo conjunto –en sesiones por la plataforma Zoom– con el compositor chileno Javier Farías, a quien se le encargó la pieza musical. El resultado de esos encuentros fue "*Todos arriba*", una obra para violín, viola, violonchelo, contrabajo, flauta, clarinete, fagot, cornos, percusión y guitarra. El homenaje al mural de Matta continuó con la creación de

una coreografía, tarea que estuvo en manos de la compañía de danza, bajo la guía de Carmen Silva. Tras el proceso creativo y varios ensayos, los elencos artísticos del Centro Cultural Espacio Matta estrenaron *Todos arriba* en abril de 2021, en una transmisión en directo a través del canal de YouTube y las cuentas de redes sociales del espacio.

Según explica Ricardo López, encargado de proyectos del Centro Cultural Espacio Matta, “próximamente esperamos que pase de un video a lo físico. Ya que estamos con algunos permisos de aforo, podemos reestrenar la pieza presencialmente y, ¿por qué no?, itinerar con este trabajo por toda la comuna” (2021).



CENTRO CULTURAL ESPACIO MATTA

El Centro Cultural Espacio Matta es inaugurado en 2010 con el propósito de fomentar la creación artística y el encuentro ciudadano en la zona sur de Santiago, además de conservar y promover el Mural *El Primer Gol del Pueblo Chileno*, pintado en 1971 por Roberto Matta y la Brigada Ramona Parra.

Su programación está dedicada al desarrollo de actividades y talleres de diversas disciplinas como teatro, música, danza, cine y exposiciones. Además, alberga a los elencos estables del Ballet Municipal, Orquesta Sinfónica Municipal y Cía. de Teatro Espacio Matta.

 **Sitio web:** <https://espaciomatta.cl/>


 **Facebook:** <https://www.facebook.com/espacio.matta>

 **Instagram:** [@espaciomatta](https://www.instagram.com/espaciomatta)

 **Twitter:** [@espaciomatta](https://twitter.com/espaciomatta)

 **Correo electrónico:** prensa@espaciomatta.cl

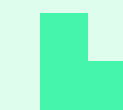
 **Dirección:** [Av. Santa Rosa N° 9014, La Granja. Región Metropolitana](#)

 **Teléfono:** [+562 2541 6401](tel:+56225416401)

MULTIMEDIA



REFERENCIAS





**Corporación Municipal de Arte y Cultura
Rapa Nui**

IDENTIDAD ANCESTRAL Y TEATRO

En un esfuerzo por hacer dialogar la cultura Rapa Nui con aquéllas que llegan desde el continente y otras latitudes, la Corporación Municipal de Arte y Cultura Rapa Nui diseñó una estrategia de co-creación con públicos que fusiona una forma de arte ancestral y el teatro y que, a la vez, representa la identidad del territorio. La madre fue el tema escogido y *M de mamá* se llamó la obra estrenada en marzo de 2021.

La globalización ha supuesto desafíos importantes para la conservación de la cultura, patrimonio y cosmovisión de los territorios. Al ser un polo turístico que atrae a personas de diferentes lugares de Chile y el mundo, Rapa Nui lo ha vivido en carne propia y, en ese contexto, la Corporación Municipal de Arte y Cultura Rapa Nui se ha propuesto la misión de transmitir los valores y cosmovisión de su cultura y hacerlos dialogar con la de los públicos que provienen de otras latitudes.

SEGMENTO | PÚBLICOS OCASIONALES

JÓVENES ORIGINARIOS

17 a 25 años.

Los y las jóvenes están en proceso de búsqueda de su identidad cultural y vocación. Su participación está influenciada por sentirse parte de la cultura y por satisfacer su pertenencia al territorio. Asisten a programación puntual del centro cultural. Entre las actividades que frecuentan están los talleres, festivales de música, teatro y danza, entre otras.

ADULTOS ORIGINARIOS

25 a 60 años.

Medio y medio-alto.

Buscan realizar un pasatiempo, les llama la atención participar en algo distinto y les interesa el mundo submarino y gastronómico. Son públicos críticos y demandan mejoras al contenido y lengua en que se difunden las actividades. Tiene dificultad para acceder a contenido online.

En palabras de Francisco Haoa Hotus, gerente general de la organización: “Nuestra misión es instaurar la cosmovisión Rapa Nui y adaptarnos a estos nuevos tiempos. Tenemos que adecuarnos a estos tres públicos –Rapa Nui, chileno y extranjero– porque en este territorio pequeño tenemos que llevar una convivencia de amor, de amabilidad y de solidaridad con los otros. No podemos vivir en una burbuja. Nuestra principal labor es tomar estas tres poblaciones y unificarlas” (2021)

El trabajo con los públicos del espacio ha estado orientado a ese propósito y, en ese marco, en 2020 crearon un Plan de Desarrollo de Públicos. Una de

las estrategias incluidas fue la creación de un laboratorio teatral para públicos ocasionales –jóvenes de 17 a 25 años y adultos de 25 a 60 años, todos originarios de Rapa Nui– que resultara en un obra de teatro que representara un Valor Rapa Nui⁹ y un Objetivo de Desarrollo Sostenible¹⁰.

El punto de partida fue un arte ancestral Rapa Nui vinculado al teatro, pero modernizado, según explica Haoa Hotus, “respetando los principios y tradiciones de nuestro pueblo e innovando de una forma que se acerque al teatro que todos conocen. Ese teatro para nosotros es nuevo y algunos lo ven como un elemento colonizador. En ese sentido, cuando generamos la actividad, juntamos a jóvenes, personas y abuelos de las diferentes poblaciones y generamos esta actividad que nos une a todos, que es la madre. En la Corporación trabajan mayoritariamente mujeres y en la cultura Rapa Nui la matriarca es muy importante, parte de nuestro conocimiento y sabiduría” (2021).

9 La Corporación Municipal de Arte y Cultura de Rapa Nui articula su gestión en cinco ejes que, a su vez, están basados en Rapa Nui: valores Rapa Nui son mo'a (respeto y tolerancia), ono tupuna patrimonio (reconocimiento y valoración del patrimonio cultural material e inmaterial), ūmaŋa (hermandad), haŋa (amor y solidaridad), mana (expansión y crecimiento).

10 En un trabajo conjunto con la Oficina Coordinadora de las Agencias de Organización de las Naciones Unidas (ONU) en Chile, el municipio de Rapa Nui creó el Plan AMOR, acróstico que reúne cinco ejes para el desarrollo sostenible de la isla y que busca trabajar “por el desarrollo autosustentable de la comunidad, articulando proyectos basados en mejoras continuas e innovación al servicio de los ciudadanos, para encontrar oportunidades de desarrollo integral y optimización de recursos con eficiencia, solidaridad, transparencia y con un personal comprometido e identificado con su institución, con su isla y, por sobre todo, con el respeto tanto por la persona, como por la cultura y por el ecosistema natural desde la ética y la integridad”. En ese contexto, la Oficina Coordinadora de ONU se comprometió a posicionar a Rapa Nui como Territorio Espejo de la Agenda 2030 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Coordinada por un equipo de gestores culturales, la iniciativa incluyó sesiones de apreciación teatral, para que los(as) participantes pudiesen adentrarse en el mundo teatral, para que descubriesen su voz, cuerpo y capacidades creativas y para que trabajaran el teatro como un medio de expresión de sus propias ideas, pensamientos y emociones.

Luego, se dio curso al laboratorio, que contó con una presentación de la cosmovisión y valores Rapa Nui y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Tras elegir la temática, comenzaron diversos talleres para la creación de la obra, desde el guion hasta el vestuario y la escenografía, liderados por una destacada actriz, impulsora de Teatro a Mil en Rapa Nui, y otros especialistas de cada área.

Tras varios meses, este trabajo que, entre otras cosas, fusiona la cultura ancestral Rapa Nui y una disciplina artística occidental que tiene sus orígenes en la Antigüedad Clásica, dio sus resultados: *M de mamá* – título que le dieron a la obra– fue estrenada en marzo de 2021 como parte de la programación del espacio Hare Haka Mana. “Como cultura Rapa Nui no somos esclavos de las tradiciones sino que evolucionamos y nos actualizamos. Somos una cultura viva. Por eso, la formación de públicos es un desafío permanente para nosotros y este ejercicio de avanzar y retroceder ha sido muy enriquecedor. Hay un sector de la población Rapa Nui que no está de acuerdo, pero lo hacemos porque pensamos en las nuevas generaciones” (Haoa Hotus, 2021).



CORPORACIÓN MUNICIPAL DE ARTE Y CULTURA RAPA NUI

La Corporación Municipal de Arte y Cultura Rapa Nui tiene como misión implementar acciones sociales y propuestas culturales que promuevan experiencias transformadoras para desarrollar la expansión y el legado cultural de Rapa Nui a las futuras generaciones, y aportar así a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y respetuosa.


 **Sitio web:** www.culturarapanui.cl


 **Facebook:** <https://www.facebook.com/culturarapanui>

 **Instagram:** [@culturarapanui](https://www.instagram.com/culturarapanui)

 **Twitter:** [@culturarapanui](https://twitter.com/culturarapanui)

 **Correo electrónico:** info@culturarapanui.cl

 **Dirección:** [Policarpo Toro s/n – Rapa Nui. Región de Valparaíso.](#)

 **Teléfono:** [+5632 2550006](tel:+56322550006)

MULTIMEDIA



Teatro Regional Lucho Gatica

CREADORES Y PROTAGONISTAS LOCALES

La realización de producciones fundadas en la identidad y la profesionalización del sector cultural local es una de las prioridades del Teatro Regional Lucho Gatica de Rancagua. El espacio realiza talleres y cuenta con cuatro elencos estables cuyos integrantes son, a la vez, públicos regulares del espacio. En un nuevo intento por estrechar esos vínculos, el Plan de Desarrollo de Públicos de la organización incluyó un proyecto de co-creación con este segmento, que se materializó en la obra de teatro *Rojo primario* (2021).

Un profesor rural enfrenta el proceso de jubilar, dejar atrás la vida laboral y tener que sobrevivir con su pensión, enfermando fruto de las inclemencias del sistema. De esto trata "Rojo primario", una obra que mezcla el teatro con el audiovisual y que

SEGMENTO | PÚBLICOS REGULARES

PARTICIPANTES DE LAS INICIATIVAS DE FORMACIÓN DEL TEATRO Y DE LOS ELENOS

Participan durante todo el año como públicos y como co-creadores en el Coro Polifónico de Rancagua, el Ballet Folclórico Municipal de Rancagua, la Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Rancagua, el Ballet de niños(as) y adultos(as) y talleres.

FAMILIARES O SEGUIDORES DE LOS ELENOS

Núcleos familiares, adultos(as) jóvenes, adultos(as) y personas mayores. En su mayoría son mujeres de Rancagua y de las comunas aledañas. Asisten prioritariamente a los estrenos de los viernes y sábados; participan en las presentaciones de los elencos del teatro y en la programación abierta tanto pagada como gratuita. Participan de iniciativas musicales, teatrales, de danza, humor y espectáculos.

Ambos grupos presentan interés en el arte y la cultura y otorgan importancia a la educación artística. Se vinculan principalmente con las artes escénicas, musicales y espectáculos. Son públicos que se movilizan para asistir y comprar una entrada.

fue estrenada en 2021 por el Teatro Regional Lucho Gatica. La pieza es una nueva creación del espacio rancagüino, nacida del trabajo colaborativo entre los integrantes del Taller de Teatro de Casa de la Cultura y el Coro Polifónico de Rancagua y que fue parte del Plan de Desarrollo de Públicos de la organización.

En 2021, el espacio se embarcó en el diseño de estrategias de públicos, que, en palabras de Eduardo Díaz, entonces director de programación del Teatro Regional Lucho Gatica, estuvieron marcadas por la contingencia: "A partir de la pandemia, que nos planteó nuevos desafíos en torno a la relación del espacio con los públicos, fue que nos pusimos a identificar cuáles eran los públicos regulares de nuestra institución" (2021), con el fin de caracterizarlos en

base a variables sociodemográficas, culturales, preferencias respecto a las iniciativas artísticas, lenguajes artísticos, iniciativas de mediación, días y horarios, e interés en implicarse en la programación.

De ese estudio, emanó el segmento que fue objeto de una iniciativa de co-creación: los participantes de las iniciativas de formación y de los distintos elencos artísticos del teatro y, por otro lado, los familiares o seguidores de los elencos, en su mayoría residentes de Rancagua y las comunas aledañas.

“Nos dimos cuenta de que estos integrantes participaban de manera activa dentro de toda la programación del teatro y además con grupos de WhatsApp donde nos hacían llegar sus opiniones acerca de la programación donde querían participar. Había un reclamo por parte de ellos de ser parte (...) A partir de esto y también con toda la intención de nuestro teatro, de innovar y de replantearnos nuestra relación con los públicos en contexto de pandemia, es que surge esta acción de co-creación escénica con públicos regulares” (Díaz, 2021).

El proceso de co-creación supuso un cruce disciplinario entre el teatro y el cine, liderado por la dramaturga Rosita Bernardo. Primero, junto al grupo se identificaron historias de la localidad de Rancagua para trabajar con la identidad del sector, proceso que culminó con la elección de temas contingentes como la salud mental, las pensiones y la tercera edad en Chile.

“Son pequeñas historias que pueden ser muy cotidianas, pero que descubren una problemática nacional y moderna que nos interesaba abordar y que también sirvió como pretexto para involucrar desde las emociones a todos quienes participaron y conformaron un elenco de más de 20 personas” (Díaz, 2021).

"Rojo primario" fue fruto de un proceso completamente colectivo: tanto el guion como la música tuvieron en el centro las propuestas de los participantes. Luego de la grabación, la obra se transmitió a través del canal de YouTube del Teatro Regional Lucho Gatica. “Hubo muchas emociones en la presentación, tanto de los integrantes, como de sus familiares y de la comunidad en general” (Díaz, 2021). El otrora director de programación comenta que la experiencia también arrojó resultados y reacciones positivas por el equipo del teatro y por personas provenientes de otras disciplinas y áreas del conocimiento.

“Nos da también el deseo de seguir explorando nuevos formatos (...) tratando de involucrar a otros cuerpos estables que tenemos en la agrupación y buscando las formas que nos permite la pandemia, donde las fronteras de las disciplinas artísticas se han borrado de alguna manera y se han amalgamado” (2021).



TEATRO REGIONAL LUCHO GATICA


Fundado en 2013, el Teatro Regional Lucho Gatica tiene como misión promover el desarrollo del arte y la cultura en la Región de O'Higgins, mediante una programación permanente de alto nivel artístico. Ubicado en el corazón de la capital regional, el espacio tiene casi 4.000 m² y lo consolida como uno de los más grandes de la región, siendo motor vital para la identidad cultural local y el encuentro con la ciudadanía.

Su nombre es un homenaje a Lucho Gatica, hijo ilustre de Rancagua y reconocido como el "Rey del bolero".

 **Sitio web:** <https://www.rancaguacultura.cl/>

 **Facebook:** <https://www.facebook.com/TeatroRegionalLuchoGatica/>

 **Instagram:** [@teatroregional_luchogatica](https://www.instagram.com/teatroregional_luchogatica)

 **Twitter:** [@TeatroLG](https://twitter.com/TeatroLG)

 **Correo electrónico:** contacto@rancaguacultura.cl

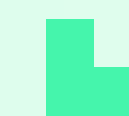
 **Dirección:** Av. Capitán Antonio Millán 342, Rancagua. Región de O'Higgins

 **Teléfono:** [722241868](tel:722241868)

MULTIMEDIA



REFERENCIAS





Corporación Cultural de Recoleta

UN DOCUMENTAL REÚNE HISTORIAS DE MIGRANTES

Uno de los ejes programáticos de la Corporación Cultural de Recoleta es promocionar la identidad y patrimonio cultural local, subrayando el enriquecimiento intercultural dada la presencia de migrantes. En 2021, en el marco del diseño de un Plan de Desarrollo de Públicos, la organización desarrolló una estrategia de creación colectiva de un documental que cuenta las historias de migrantes de la comuna.

SEGMENTO | PÚBLICOS POTENCIALES

POBLACIÓN MIGRANTE DE LA COMUNA DE RECOLETA

Es un segmento de población mayoritariamente vulnerable respecto de sus derechos. Uno de los objetivos de la Corporación Cultural de Recoleta es celebrar la coexistencia de las culturas migrantes, creando espacios de convivencia, desarrollo artístico y programación vinculada al segmento. Actualmente existen diversas organizaciones culturales migrantes con las que se ha establecido un vínculo, entre las que se encuentran Perú Danza, Caporales de San Simón, Carnaval Migrante, entre otras.

“Todos somos migrantes o hijos de migrantes”, “A veces migrar te puede salvar la vida”, “¿Cuál es el real precio de migrar?” o “Es mejor cruzar la línea que quedarse parado mirándola el resto de tu vida” son los títulos de algunos de los testimonios de *Lejana tierra mía*, un documental producido y estrenado por la Corporación Cultural de Recoleta en mayo de 2021. La pieza, creada de forma colectiva entre vecinos y vecinas migrantes de la comuna capitalina y la Cooperativa de Artistas Escénicos del Río Maipo, fue parte del Plan de Desarrollo de Públicos de espacio.

El encargado de programación y mediación de la organización, Pablo Vergara, explica que quisieron abordar la comunidad migrante “porque creemos que la historia de Recoleta se construye a partir de las migraciones y porque en Recoleta conviven

numerosas comunidades. Esto hace que nuestra comuna sea peculiar y lo quisimos resaltar” (2021). Estos públicos, identificados como potenciales, fueron invitados a formar un elenco ciudadano y co-crear una experiencia escénica interdisciplinaria.

La estrategia se levantó bajo metodologías de investigación-acción participativa o colaborativa. A partir de un conjunto de preguntas relativas a la experiencia migratoria, se construyeron escenas en las que los participantes pudieron relatar sus historias personales y su vinculación con el espacio público de la comuna. Junto a ello, el equipo del espacio realizó una investigación historiográfica, patrimonial y territorial que fue parte de la construcción de los guiones, junto con los testimonios de los participantes.

En la etapa de ensayos se construyeron los roles, escenas y atmósferas de cada historia y, en paralelo, se creó el guion del montaje audiovisual, además de la iluminación, la música, el vestuario y la escenografía. *Lejana tierra mía* resultó en un documental

que cuenta nueve historias. “Todos somos migrantes o hijos de migrantes”, por ejemplo, cuenta la historia de los familiares de Wilma, que llegaron en 1939 en el Winnipeg a Chile e instalaron una panadería en Recoleta. “Es mejor cruzar la línea que quedarse parado mirándola el resto de tu vida”, en tanto, relata la decisión de Wolinsky, originario de Haití, de viajar a Chile luego de terminar el colegio con la ilusión de cursar estudios universitarios.

Según Pablo Vergara, la estrategia dio como resultado un acercamiento a los públicos “desde una perspectiva mucho más activa, abriendo los espacios y la experimentación (...) Son estrategias para una institución cultural que respalda a comunidades y que abre el espacio para que los artistas puedan explorar, tratar y palpar las realidades sociales” (2021).

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------



CORPORACIÓN CULTURAL DE RECOLETA

Inaugurada en 2009, la Corporación Cultural de Recoleta tiene como misión generar actividades y encuentros, en torno a la cultura, las artes y sus diversas disciplinas, con la finalidad de generar y propiciar espacios abiertos para la participación ciudadana, además de contribuir al desarrollo y crecimiento de la cultura en la comuna de Recoleta.


 **Sitio web:** <https://culturarecoleta.cl/>

 **Facebook:** <https://www.facebook.com/culturarecoleta>

 **Instagram:** [@culturarecoleta](https://www.instagram.com/culturarecoleta)

 **Twitter:** [@CulturaRecoleta](https://twitter.com/CulturaRecoleta)

 **Correo electrónico:** contacto@culturarecoleta.cl

 **Dirección:** [Inocencia 2711, Recoleta, Región Metropolitana.](#)

 **Teléfonos:** [+569 55542353](tel:+56955542353) / [+569 41512336](tel:+56941512336)

MULTIMEDIA

REFERENCIAS



3

EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES

CAPÍTULO 3: EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

La pandemia de COVID-19 reveló desafíos y tareas pendientes en torno a la interacción, implicación y participación de los públicos en la oferta cultural y, a la vez, favoreció la creación de estrategias innovadoras para estrechar y mantener la relación de las organizaciones con sus respectivas audiencias y públicos.

La consulta Públicos y COVID-19, implementada por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio entre agosto y octubre de 2020, indagó en el acceso a contenidos culturales durante el confinamiento y la predisposición al retorno presencial a actividades artístico-culturales una vez controlada la emergencia sanitaria. Los resultados de esta consulta, presentada en el siguiente capítulo, proyectan acciones y aprendizajes para la participación cultural en el contexto de la post pandemia.

En todo el mundo, los confinamientos y las restricciones obligaron a producir nuevas maneras de, por un lado, interactuar con los públicos y las audiencias con una oferta programática adaptada y trasladada hacia la esfera digital y, por otro, de encontrar estrategias para que estos públicos tuvieran la oportunidad de ejercer su derecho al acceso a la cultura.

Los nuevos esquemas y las nuevas estrategias que es que se repensó el entorno digital como un espacio para entregar a los públicos novedosas formas para continuar su participación en la oferta cultural. Los teatros, museos, centros culturales, plataformas de artes virtuales, entre otras organizaciones e

instituciones de la cultura, aprovecharon las ventajas que presenta el actual escenario mediado por el uso de tecnologías.

La mediación digital, la digitalización de colecciones de museos, las obras de arte generadas por inteligencia artificial (IA), las nociones de metodologías participativas y reflexiones en torno a la estructura organizacional de las instituciones culturales, entre otros ejercicios de replanteamiento en la gestión cultural, son algunos de los casos que se presentan a continuación.

Las siguientes fueron conferencias dictadas por diferentes expositores(as) en el marco de los seminarios internacionales organizados por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y llevados a cabo entre 2019 y 2021. Estas experiencias representan casos que invitan a conocer a los distintos públicos para vislumbrar nuevas estrategias a implementarse en los programas de participación cultural del futuro.

Asimismo, se incluye un texto elaborado por el Departamento de Educación de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes que explora la formación de públicos culturales en proceso de desarrollo. Este es un eje transversal en el Desarrollo de Públicos para tender puentes entre arte, educación y públicos centrados en los modos de pensar el arte más que en las formas de apreciación.



Centro GAM, Santiago · Patricio Melo

Paula Vergara

PÚBLICOS Y COVID-19: ORIENTACIONES PARA LA POST PANDEMIA

Distintas indagaciones a nivel internacional se han propuesto medir los efectos que está teniendo la pandemia por COVID-19 en los públicos confinados. La Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile, llevó a cabo la consulta Públicos y COVID-19, con el fin de proyectar acciones a favor de la participación cultural en este contexto. Este artículo revisa los principales resultados y aprendizajes a partir de esta consulta.

La consulta Públicos y COVID-19 fue implementada entre los meses de agosto y octubre del año 2020 e indagó tanto en el acceso a contenidos culturales en línea durante el confinamiento como en la predisposición al retorno presencial a actividades artístico-culturales una vez que se controle la emergencia sanitaria. Dicha consulta estuvo dirigida a población chilena, o residente en Chile, de 14 años o más que había asistido al menos a un evento artístico-cultural presencial durante el año inmediatamente anterior a marzo del 2020; mes que marca el inicio de la pandemia en el país y, como consecuencia de ello, el confinamiento y cierre obligado de los espacios culturales.

La realización de la consulta –en cuyo diseño y análisis tuve oportunidad de participar– estuvo a cargo de la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile, cuyo equipo profesional es liderado por Javier Ibacache. Gracias al apoyo de Daniela Campos y Francisca Las Heras –profesionales que integran la Unidad– la consulta tuvo una amplia difusión a través de los canales digitales del Ministerio, alcanzando un total de 3.388 cuestionarios completos y logrando una cobertura territorial en las 16 regiones del país.

El perfil sociodemográfico de los consultados resultó ser muy similar a lo que históricamente han evidenciado los estudios en este ámbito, con públicos predominantemente femeninos y poseedores de un alto nivel educacional. Además, dentro de este conjunto fue posible observar distintos niveles de fidelización

con las actividades artístico-culturales presenciales: un 30,5% había asistido de 1 a 4 eventos artístico-culturales presenciales durante el año inmediatamente anterior al inicio de la pandemia; un 21,0% había asistido de 5 a 8 eventos de este tipo; un 13,6% había asistido de 9 a 12 eventos; y un 34,8% a más de 12 eventos.

CONSULTA EN LÍNEA: PÚBLICOS Y COVID-19

3.388

consultados correspondiente a públicos de las 16 regiones de Chile.

97,3%

ha accedido a contenidos culturales online durante la pandemia.

52,4%

ha realizado actividades culturales online con mayor frecuencia que antes de la pandemia.

46,0%

ha pagado por contenidos culturales online durante la pandemia.

36,7%

ha accedido a contenidos culturales online motivado por su bienestar mental.

28,9%

no ha tenido información sobre la oferta de actividades culturales online durante la pandemia.

A continuación se presentan algunos de los principales hallazgos y aprendizajes que se derivan de los públicos en confinamiento según la consulta realizada en Chile.

ACCESO A CONTENIDOS CULTURALES ONLINE

Tal como evidencian estudios similares a nivel internacional, en el caso de la consulta realizada en Chile, la gran mayoría de los públicos ha accedido a contenidos culturales *online* durante el confinamiento y piensa seguir haciéndolo una vez controlada la emergencia sanitaria.

En efecto, un 97,3% de los públicos consultados ha accedido a algún tipo de contenido cultural *online* durante la pandemia, realidad que se intensifica a medida que se incrementa el nivel educacional de los públicos y el nivel de fidelización previo con actividades artístico-culturales presenciales. Destaca que la mayoría de los públicos ha visto películas o series *online* (84,4%), videos en YouTube (74,7%) y ha asistido en línea a charlas, foros o seminarios (51,7%) durante la pandemia. Además, porcentajes muy significativos de los públicos consultados han realizado una serie de otras actividades *online*.

Por otra parte, un 46,0% de los públicos consultados ha pagado por contenidos culturales *online* durante el confinamiento. En concreto, un 29,4% ha pagado por una entrada a una actividad cultural *online*; un 20,9% está suscrito a una plataforma de contenidos

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

culturales digitales; y un 18,5% ha realizado alguna donación para acceder a este tipo de contenidos culturales. Además, el pago por contenidos culturales *online* es significativamente mayor para los públicos fidelizados con actividades artístico-culturales antes de la pandemia, que para aquellos públicos que asistían de manera ocasional. Otros grupos que han realizado pagos por este tipo de contenidos en mayor medida corresponden a quienes poseen los mayores niveles educacionales, los públicos entre 25 y 44 años, y los públicos de la Región Metropolitana (en comparación a los de las otras regiones del país).

Además, la mayoría de los públicos (52,4%) declara que durante la pandemia ha realizado actividades culturales *online* con mayor frecuencia que antes de la pandemia. Y de éstos, la mayoría (56,2%) planea mantener esa frecuencia una vez superada la emergencia sanitaria. Como lo demuestran los comentarios de los consultados, la modalidad *online* ha facilitado el acceso de algunos segmentos de públicos a los contenidos artístico-culturales.

“Creo que a pesar de volver a la “normalidad” no deberían eliminarse los eventos *online*. Creo que una de las tantas cosas que demostró esta pandemia, es el interés que tiene la gente por consumir cultura, o formarse en la materia. En mi caso, me pude inscribir a un cineclub de Santiago, y si no hubiese sido por esta instancia, mi posibilidad de participar hubiese sido nula. Creo que quedó demostrado que la plataforma *online* es mucho más democrática para aquellos que

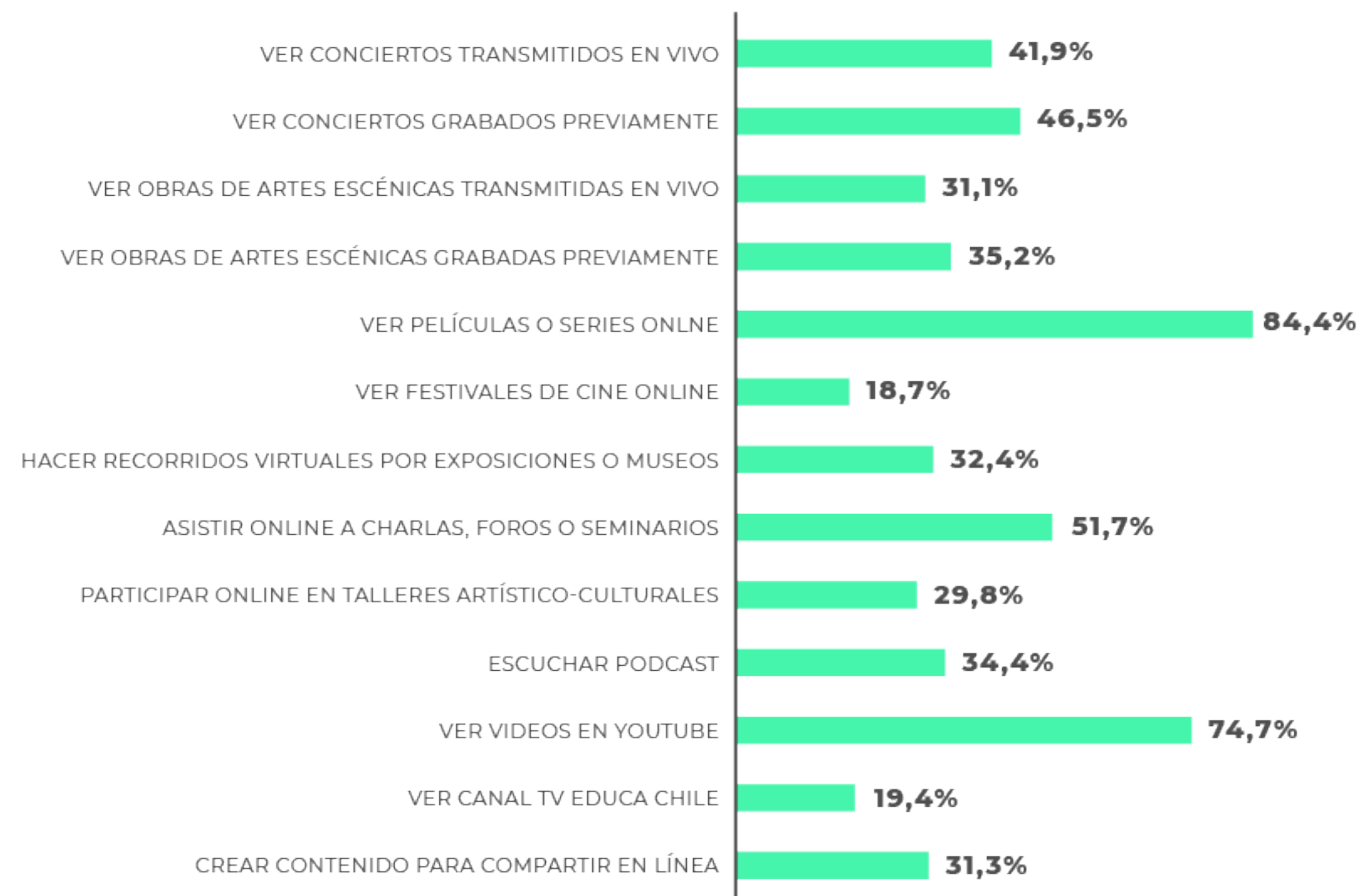
somos de otras regiones”, comentó uno de los participantes de la consulta.

Estos resultados sugieren que la programación *online* seguirá cumpliendo un rol relevante en el futuro. Por tanto será necesario para las organizaciones culturales gestionar escenarios híbridos, donde coexistan contenidos presenciales y contenidos *online*; donde los segundos dejen de considerarse medidas transitorias, y se consoliden como parte constitutiva y esencial del relato de las organizaciones culturales.

MOTIVACIONES DE ACCESO A CONTENIDOS CULTURALES *ONLINE*

Uno de los resultados más significativos que es posible recoger de la consulta, es la relevancia que ha tenido para el bienestar mental de los públicos chilenos el acceso a contenidos culturales *online* durante el confinamiento. Más de un tercio de los públicos consultados (36,7% para ser precisos) declara que la principal motivación para acceder o participar en actividades culturales *online* durante la pandemia es por el propio bienestar mental. Esto corresponde a un hallazgo relevante, ya que en otros estudios similares realizados a nivel internacional, si bien esta motivación alcanza un significativo porcentaje de respuestas, no constituye la principal motivación. “La pandemia del Coronavirus no sólo afecta a la salud física, sino también a la salud mental, y la cultura favorece la recreación y ocio que necesitan los seres humanos para su mayor realización personal en la

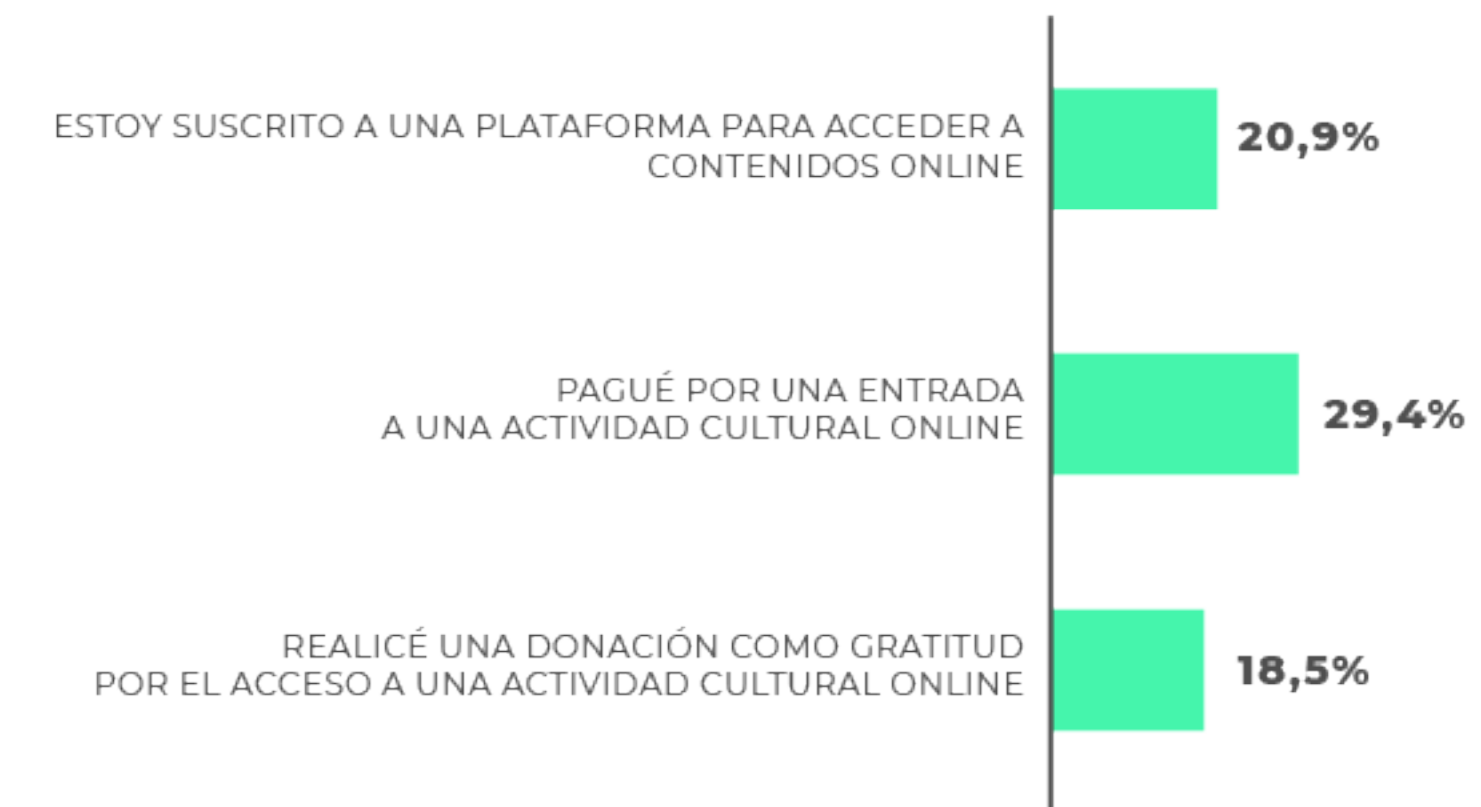
¿CUÁL(ES) DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES CULTURALES HA REALIZADO ONLINE DURANTE LA PANDEMIA? (SELECCIÓN MÚLTIPLE)



vida cotidiana. Sin expresiones culturales la vida carece de sentido”, fue uno de los comentarios recibidos por quienes respondieron el cuestionario.

Siguen en orden decreciente las motivaciones de “acceder a una actividad que la pandemia impidió que viera de manera presencial” (32,6%), “acceder a una actividad que normalmente no podría ver de manera presencial” (30,5%) y apoyar a un(a) artista u organización que considero importante” (26,7%). Esta última motivación, que en el caso de esta consulta toma el cuarto nivel de relevancia, tiende a ser la principal en estudios de otros países.

TIPO DE PAGO POR CONTENIDOS CULTURALES DIGITALES DURANTE LA PANDEMIA (SELECCIÓN MÚLTIPLE)



¿CUÁLES FUERON SUS PRINCIPALES MOTIVACIONES PARA PARTICIPAR EN ACTIVIDADES CULTURALES ONLINE DURANTE LA PANDEMIA? (SELECCIÓN MÚLTIPLE)



Que la motivación de mayor peso para acceder a contenidos culturales *online* durante el confinamiento corresponda al bienestar mental, tiene importantes

implicancias. A nivel de políticas públicas, permite al sector cultural reforzar el rol de las artes y sus impactos positivos en las personas y las comunidades. Y a nivel de las organizaciones culturales, permite explorar propuestas de valor de la programación *online* que potencien estos beneficios para sus públicos.

BARRERAS DE ACCESO A CONTENIDOS CULTURALES ONLINE

La falta de información sobre la oferta de actividades se posiciona como la principal barrera de acceso a contenidos culturales *online* para los públicos durante el confinamiento. Sin embargo, existen indicios de que esta percepción de falta de información puede estar mediada por otros factores, como la sobreoferta de actividades culturales *online* y las dificultades para elegir y recordar las propuestas en este contexto de sobre oferta. Un 28,9% de los públicos consultados declara que no ha experimentado barreras que hayan impedido o dificultado su acceso a actividades culturales *online* durante la pandemia. Pero, por otra parte, la misma proporción informa que no ha tenido información sobre la oferta de actividades culturales, posicionándose esta barrera como la que concentra el mayor porcentaje de respuestas.

Es importante consignar que al analizar los comentarios de los públicos consultados –incluidos quienes declaran falta de información sobre las actividades *online*– se constatan nuevas barreras (no contempladas

en las alternativas de respuestas) que tienen que ver con el exceso de contenidos digitales y las dificultades para elegir y recordar las propuestas en este contexto, lo que podría estar mediando esta percepción de falta de información.

Así lo sugieren algunos comentarios: “A veces hay mucha oferta y cuesta discriminar”. “Agobio de exceso de información”. “Me he inscrito en varias actividades que luego he olvidado y se me pasa el horario para poder participar”. “Sobreoferta de actividades, olvido cuando son algunas”.

A partir de estos hallazgos se hace evidente la necesidad de generar propuestas relevantes de programación *online* que permitan la diferenciación de las organizaciones culturales en un contexto de sobreoferta de este tipo de contenidos. Esto debiese acompañarse de un mayor trabajo en el diseño de la experiencia digital, especialmente en la fase de descubrimiento de las propuestas de programación *online*, junto con propiciar una experiencia de navegación amigable para los públicos (fácil identificación y acceso a los link, recordatorio de las actividades, etc.).

PLAZOS PARA EL RETORNO A LAS ACTIVIDADES ARTÍSTICO-CULTURALES PRESENCIALES

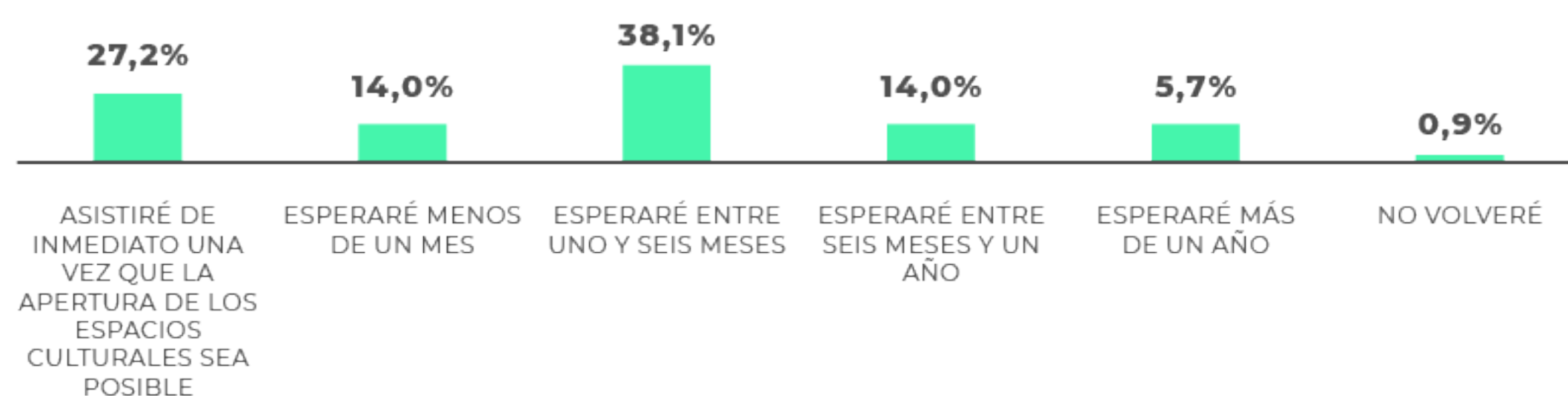
El retorno a las actividades artístico-culturales presenciales será gradual: la mayoría de los públicos

esperará un tiempo antes de volver una vez que los espacios culturales vuelvan a abrir.

Sólo el 27,2% de los públicos consultados asistirá inmediatamente a actividades artístico-culturales presenciales una vez que la apertura de los espacios culturales sea posible nuevamente. La mayoría esperará un tiempo (71,9%), donde predominan quienes indican que esperarán entre 1 y 6 meses (38,1%). Además, un porcentaje marginal (0,9%) declara que no volverá a actividades artístico-culturales presenciales.

Cabe destacar que a mayor nivel de fidelización de los públicos con las actividades artístico-culturales presenciales antes de la pandemia, se incrementa el porcentaje de quienes declaran que asistirán de manera inmediata.

UNA VEZ QUE LA APERTURA DE LOS ESPACIOS CULTURALES SEA POSIBLE, ¿CUÁNDO ESTARÍA DESPUERTO USTED A VOLVER A ASISTIR A UNA ACTIVIDAD ARTÍSTICO-CULTURAL DE MANERA PRESENCIAL?



¿CUÁL(ES) DE LAS SIGUIENTES BARRERAS HA IMPE-DIDO O DIFICULTADO SU ACCESO A ACTIVIDADES CULTURALES ONLINE DURANTE LA PANDEMIA (SELECCIÓN MÚLTIPLE)



Por tanto, una vez que sea posible la reapertura de los espacios culturales, solo una parte de los públicos estará dispuesta a asistir de manera inmediata, y entre ellos los públicos fidelizados son los que poseen una mayor predisposición a hacerlo. Sin embargo, también es preciso tener en consideración que hablamos justamente de una mayor predisposición, y no de un comportamiento asegurado. Por tanto hay que trabajar para que esta mayor predisposición se convierta en un comportamiento

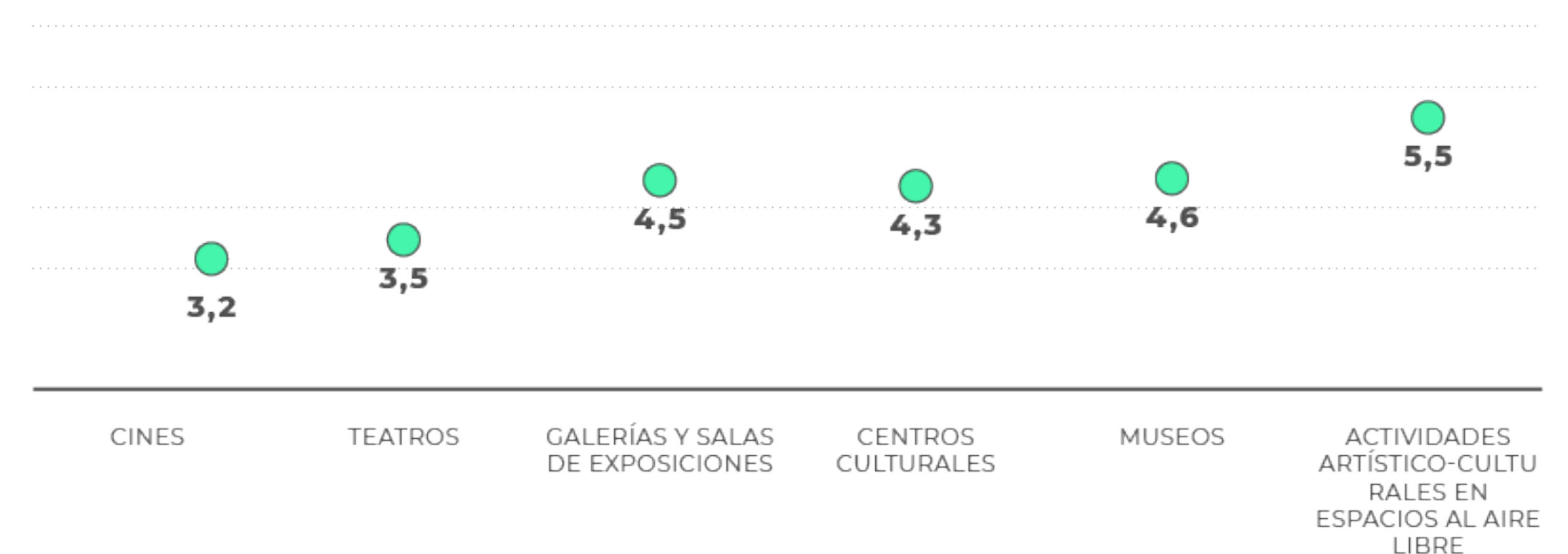
real. Así, será recomendable que las organizaciones culturales revisen los registros que permitan identificar a estos públicos fidelizados, estudiarlos y establecer campañas de retorno a medida. Tal como se ha evidenciado en otras experiencias, en momentos de crisis los públicos fidelizados se convierten en los mejores aliados de las organizaciones culturales, y los primeros a los que debiésemos acudir para solicitar colaboración y apoyo.

RETORNO SEGÚN TIPO DE ESPACIOS CULTURALES

El retorno progresivo de los públicos a las actividades artístico-culturales presenciales se concentrará primero en espacios al aire libre y en espacios que permitan una relativa libertad de movimiento.

Según indica la consulta, los públicos se sentirán más seguros asistiendo a actividades artístico-culturales presenciales en espacios al aire libre (5,5 puntos en una escala de 1 a 7). En segundo lugar, asistiendo a museos (4,6 puntos); galerías y salas de exposiciones (4,5 puntos); y centros culturales (4,3 puntos). Y en último lugar, asistiendo a teatros (3,5 puntos) y cines (3,2 puntos).

EN UNA ESCALA DE 1 A 7, DONDE 1 ES MUY INSEGURO(A) Y 7 MUY SEGURO(A), ¿QUÉ TAN SEGURO(A) SE SENTIRÍA ASISTIENDO A LOS SIGUIENTES ESPACIOS CULTURALES UNA VEZ QUE ÉSTOS VUELVAN A ABRIR?



De esta forma, las experiencias culturales que se realicen al aire libre o en espacios que permitan una relativa libertad de movimiento, podrán beneficiarse mayormente del retorno de los públicos, al menos en un primer momento. Estos espacios poseen un mayor atractivo ya que permiten en mayor medida prácticas de distanciamiento físico

Factores determinantes para el retorno a actividades artístico-culturales presenciales

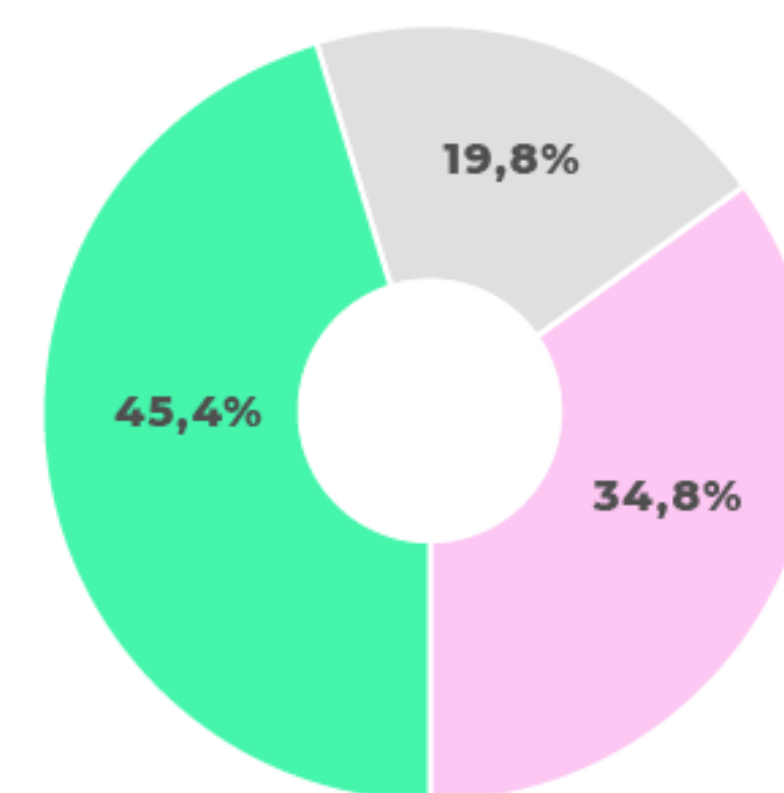
La gestión de adecuadas medidas sanitarias implementadas en los espacios culturales es el factor de mayor peso para propiciar el retorno de los públicos a las actividades artístico-culturales presenciales. Esto constituye una buena noticia para las organizaciones

culturales en la medida que se trata de un factor controlable por éstas.

Al consultar a los públicos por el factor más importante para que asistan en los próximos meses a actividades artístico-culturales de manera presencial, el mayor porcentaje de respuestas se concentra en la existencia de adecuadas medidas sanitarias implementadas por los espacios culturales (45,4%), seguido por la existencia de vacunas para prevenir el contagio de COVID-19 (34,8%) y la inexistencia de rebrotes de COVID-19 (19,8%).

“En mi caso creo que las medidas para sentirme seguro sería con demarcada distancia social, alcohol gel, mascarillas obligatorias y sin alimentos”, fue uno de los comentarios sobre este punto.

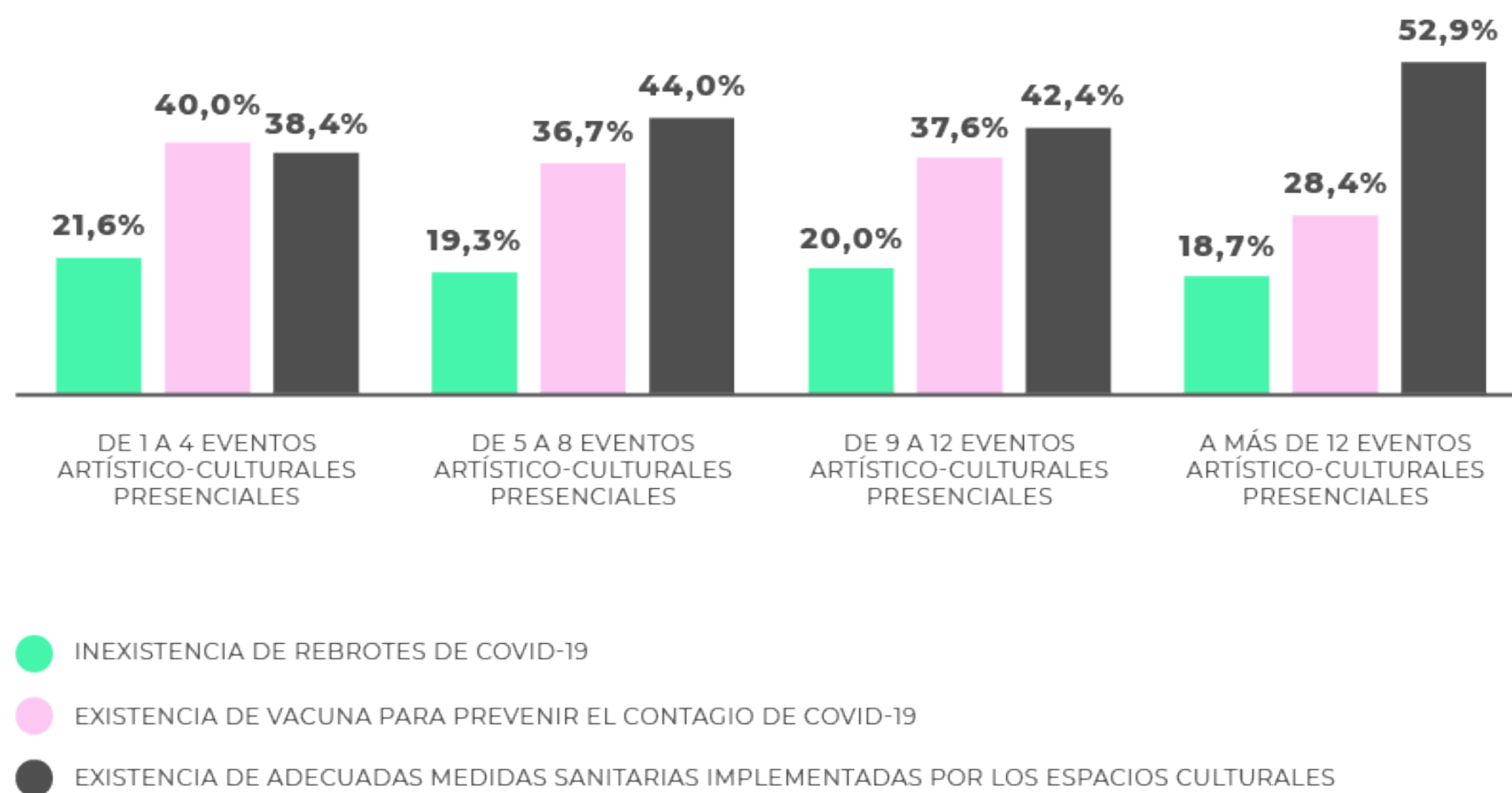
¿CUÁL DE ESTOS FACTORES ES EL MÁS IMPORTANTE PARA QUE USTED ASISTA EN LOS PRÓXIMOS MESES A ACTIVIDADES ARTÍSTICO-CULTURALES DE MANERA PRESENCIAL?



- INEXISTENCIA DE REBROTOS DE COVID-19
- EXISTENCIA DE VACUNA PARA PREVENIR EL CONTAGIO DE COVID-19
- EXISTENCIA DE ADECUADAS MEDIDAS SANITARIAS IMPLEMENTADAS EN LOS ESPACIOS CULTURALES

Al analizar este resultado según el nivel de fidelización de los públicos con actividades artístico-culturales presenciales antes de la pandemia, se observan diferencias estadísticamente significativas. Por una parte, para quienes han asistido a 5 o más eventos artístico-culturales presenciales, el factor de más peso sigue siendo la existencia de adecuadas medidas sanitarias en los espacios culturales, tal como indica la tendencia general. Mientras que para quienes han asistido de 1 a 4 eventos artístico-culturales antes de la pandemia, es decir, públicos ocasionales, el factor de mayor peso para retornar presencialmente es la existencia de la vacuna.

PRINCIPAL FACTOR PARA ASISTIR LOS PRÓXIMOS MESES A ACTIVIDADES ARTÍSTICO-CULTURALES PRESENCIALES SEGÚN FRECUENCIA DE ASISTENCIA ANTES DE LA PANDEMIA



En conclusión, los públicos esperan la aplicación de protocolos sanitarios de parte de los espacios culturales, por lo que ya no solo basta trabajar en el diseño de una experiencia confortable y memorable – como muchas organizaciones culturales venían haciendo antes de la pandemia – sino también en el diseño de una experiencia segura. Esto implica no solo la implementación de las medidas sanitarias, sino también comunicarlas adecuadamente, para poder vencer las barreras asociadas a la sensación de inseguridad.

Referencia

Públicos y COVID-19: orientaciones para la post pandemia fue publicado en la revista Conectando Audiencias | América Latina, número 4, año 2021



PAULA VERGARA (CHILE)

Socióloga, Gestora Cultural y Máster en *Marketing Creativo*. Se ha especializado en el estudio y gestión de públicos para proyectos y espacios culturales. Entre 2009 y 2011 fue Encargada de Estudios de Audiencias en la Escuela de Espectadores; entre 2011 y 2015 se desempeñó como Coordinadora de Estudios del Centro Gabriela Mistral, GAM; y entre 2018 y 2020 como Encargada del área de Públicos de la Red Salas de Teatro en Santiago de Chile. Actualmente colabora con la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile, realizando mentorías a espacios culturales para la elaboración de Planes de Desarrollo de Públicos, es investigadora de la consultora ASIDES, y realiza asesoría a diversas organizaciones culturales.

Departamento de Educación, Subsecretaría de las Culturas y las Artes.

FORMACIÓN DE PÚBLICOS CULTURALES EN PROCESO DE DESARROLLO

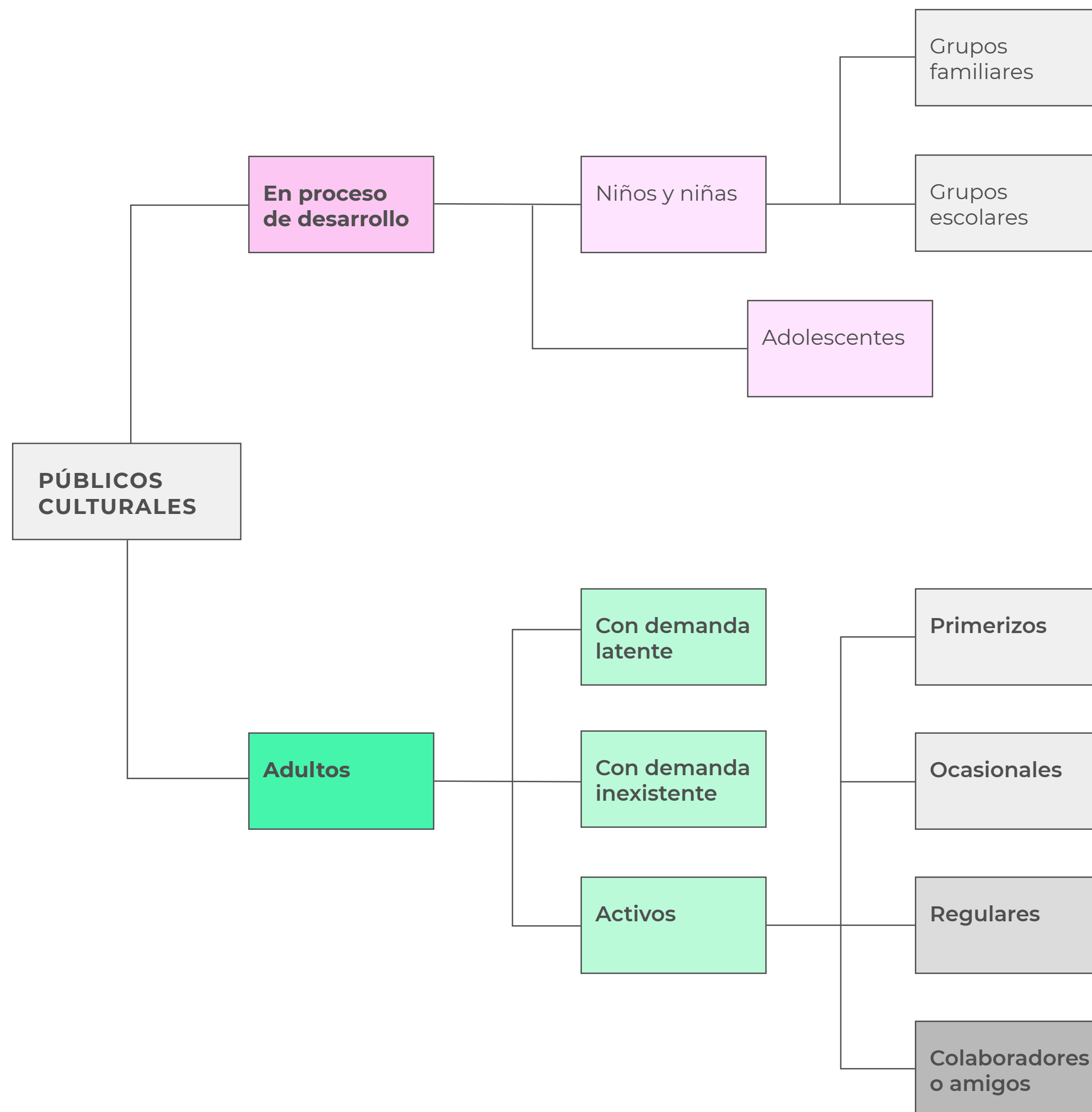
El grupo familiar, el escolar y el grupo de iguales son los tres ámbitos en los que niños, niñas y adolescentes pueden acceder a experiencias artístico-culturales. Las estrategias de formación de estos públicos deben tener en cuenta la etapa de desarrollo de las personas y tender a establecer una relación entre arte, educación y público más centrada en modos de pensar el arte que en formas de apreciarlo. En esta cruzada es fundamental también que las organizaciones artístico-culturales y los establecimientos educacionales estén profundamente vinculados entre sí.

De acuerdo con la distinción de públicos culturales que ofrece Jaume Colomer (2014), los públicos en proceso de desarrollo corresponden a niños, niñas y adolescentes, distinguiéndose tres ámbitos de la vida en que estos pueden acceder a experiencias artísticas y culturales: el grupo familiar, el grupo escolar y el grupo de iguales.

El ámbito más común para acceder a experiencias artístico-culturales es el grupo escolar, principalmente a través de experiencias asociadas a la educación formal. Debido a que las escuelas, liceos y colegios –a diferencia de muchas universidades– no cuentan con espacios culturales propios, se establece una colaboración estrecha con los espacios de artístico-culturales –museos, centros culturales, teatros, salas de cine, galerías, festivales u otros– locales y nacionales, con su programación artística y con los programas de educación no formal que estos ofrecen. Dicha colaboración es la clave para conseguir experiencias de aprendizaje de calidad en esta materia.

En el ámbito escolar es relevante distinguir las acciones y el carácter de la formación de acuerdo con el desarrollo evolutivo de las personas. Esta diferenciación se expresa muy claramente en las metodologías de mediación y creación, pues son herramientas de acceso formativo que deben tener en cuenta las necesidades y capacidades de cada fase evolutiva, especialmente en el transcurso del pensamiento concreto propio de la primera infancia al pensamiento más abstracto desarrollado en la pubertad.

PÚBLICOS CULTURALES¹



ÁMBITOS DE ACCESO A LA EXPERIENCIA ARTÍSTICO-CULTURAL

De acuerdo con los postulados de la educación parvularia actual, lo adecuado es que las artes conformen, de manera integral, un ambiente de educación que no esté sujeto a características disciplinares. Esta forma de abordaje integrado es coherente con el modo como los niños y niñas se relacionan con el mundo y con el hecho de que “el niño percibe la realidad y se expresa globalmente, sin separar lo que la escuela intenta trabajar de forma aislada” (Giráldez, 2009). Los conceptos de interrelación e integración son reconocidos como claves de la metodología educativa de Reggio Emilia, donde “las artes no son enseñadas como ámbitos específicos, sino que quedan integradas en proyectos diseñados en torno a la resolución de problemas” (Giráldez, 2009).

Esta visión también se debe proyectar para los primeros años de enseñanza básica. Las artes son un sustrato de aprendizaje y desarrollo de capacidades y habilidades específicas. Como lo ha señalado Camnitzer (2015), al trabajar con los niños y niñas no es recomendable encasillar el concepto de arte de tal manera de instalar a los escolares en un desborde y no en una retícula disciplinar. “Los niños aprenden por medio de la observación –señala Malaguzzi– para después desarrollar sus propios proyectos de creación” (2001).

¹ Fuente: Jaume Colomer, en Estrategias para el desarrollo de públicos culturales. España, 2014.

En estos primeros niveles, en que los niños y niñas tienen menor autonomía para el acceso a obras y productos artísticos y a espacios de creación y exhibición, la relación entre la familia y la escuela es más estrecha, por lo que la interacción y colaboración entre grupos escolares con grupos familiares puede ser más fluida. Este menor acceso es solo físico y no debe confundirse con una incapacidad; debe ser entendido desde el convencimiento de que “los niños no son solo ostentadores de derechos, sino portadores de una cultura propia. Que son ostentadores de una capacidad de elaborar cultura, que son capaces de construir su cultura, y de contaminar la nuestra” (Malaguzzi, 2001).

En la pubertad y adolescencia esta relación escuela-familia se distancia más y los grupos de iguales cobran mayor protagonismo en el desarrollo personal, social y cultural. Los objetivos de aprendizaje cambian y el nivel de prácticas reflexivas de los adolescentes debe incrementar en la educación media. Los escolares en estos niveles tienen la oportunidad de incorporarse de manera más autónoma como activos participantes en espacios culturales.

El segundo grupo es el ámbito familiar, específicamente las prácticas familiares que forman parte de la denominada primera socialización y que son muy determinantes en los gustos e intereses de niños, niñas y jóvenes. Uno de los elementos clave que opera en este proceso es la imitación del comportamiento de adultos de referencia.

De acuerdo con los datos que ofrece la Encuesta Nacional de Participación Cultural (2017), el acceso a actividades artístico-culturales es muy desigual, siendo los grupos de menores ingresos económicos los que menos acceden a esta oferta. Para revertir esta desigualdad en el acceso, es necesario focalizar en este grupo socioeconómico mejores programas y acciones que apoyen el proceso familiar, ya sea desde las escuelas como desde los propios centros culturales. Además de ello, al ser la familia el grupo destinatario, tanto adultos como niños y niñas deben considerarse como destinatarios.

El tercer ámbito es el grupo de iguales, muy significativo especialmente en la adolescencia. Corresponde al grupo de pertenencia donde se establecen y reconfiguran valores de las personas y las prácticas de grupo, las que ejercen presión sobre cada uno de sus miembros. Éstos pueden coincidir o no con los grupos escolares, por lo que es necesario observar especialmente aquellos generados en torno a intereses diferentes, pudiendo estos estar relacionados con grupos artísticos y/o culturales, los que además podrían estar conectados con espacios o agrupaciones culturales comunitarias.

Las estrategias en materia de acceso y formación de estos públicos en formación deben considerar sus características propias, tanto etarias como de contexto.

En el grupo escolar y el familiar, y en parte del grupo de iguales, es importante detenerse en la formación de los agentes educadores y mediadores de los

El ámbito más común para acceder a experiencias artístico-culturales es el grupo escolar, principalmente a través de experiencias asociadas a la educación formal. Debido a que las escuelas, liceos y colegios –a diferencia de muchas universidades– no cuentan con espacios culturales propios, se establece una colaboración estrecha con los espacios de artístico-culturales.

procesos, de tal manera que las experiencias artísticas y culturales a las cuales accedan los niños, niñas y adolescentes sean verdaderamente significativas y puedan trascender e instalarse como hábitos.

“En la teoría del aprendizaje está claro que la experiencia y la emotividad son condiciones imprescindibles para el aprendizaje pero que éste no se produce si no hay una interiorización de la experiencia que consiste en un contraste entre la experiencia significativa reciente y la experiencia remota sistematizada en nuestra memoria, que lleva a una nueva y continua jerarquización de valores e intereses” (Colomer, 2014).

Para ello es clave que las experiencias artísticas y culturales a las que accedan y participen los niños, niñas y adolescentes sean diversificadas y de calidad, con un propósito formativo crítico y proactivo muy claro, tanto en su diseño como en su implementación.

ARTE, EDUCACIÓN Y PÚBLICO: DEL “OBRACENTRISMO” A UNA RELACIÓN “PROBLEMATIZADORA”

Las políticas de la lectura, audiovisual, música y artes escénicas, desarrolladas entre 2015 y 2017¹ de forma colaborativa entre el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y sus respectivos sectores, presentan una clara demanda por el desarrollo de programas y/o políticas de desarrollo y formación de públicos tempranos o asociados a niños, niñas y adolescentes en etapa escolar.

Si bien los textos no especifican ni desarrollan los objetivos de los planes en esta materia, se pueden desprender algunas orientaciones como la valorización, la sensibilización y la apreciación de las artes en niños y niñas desde temprana edad. Además, llama la atención que en muchos de estos planes los propósitos de acceso y los de formación de públicos se tratan de forma separada.

Antes de definir objetivos o propósitos es necesario preguntarse por el fin de un plan de formación de públicos culturales dirigido a niños, niñas y adolescentes. ¿Compartimos el mismo fin que un programa para públicos culturales adultos? La respuesta se obtiene desde el contexto que contiene el proceso. En este caso, el contexto es educativo y el proceso es de aprendizaje, por lo tanto, su finalidad no puede ser

¹ Esto incluye la Política Nacional de la Lectura (2015–2020), la Política Nacional del Campo Audiovisual (2017–2022), la Política Nacional del Campo de la Música (2017–2022) y la Política Nacional de Artes Escénicas (2017–2022).

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

otra que la formación integral del individuo. Desde ahí que para esta etapa los objetivos de un plan se vinculan a promover el acceso de estos públicos a experiencias artísticas que posibiliten aprendizajes propios. El objetivo no se limita a una lógica de participación o consumo, sino que se amplía a procesos de reflexión crítica y creativos y, principalmente, al desarrollo del pensamiento autónomo.

En los planes y programas de estudio del Currículum Nacional chileno, tanto de las artes visuales como de la música, no se plantean directamente objetivos de formación de audiencias o públicos. Sí se pueden reconocer ciertos objetivos asociables, desde otros paradigmas, a experiencias que suponen la interacción de los(as) estudiantes con obras artísticas.

En el currículum de artes visuales, por ejemplo, se establece un eje denominado “Apreciar y responder frente al arte”. Según el documento del Ministerio de Educación, en este eje “se espera que los alumnos desarrollen las capacidades de descubrir y comunicar sensaciones, emociones e ideas provocadas por la percepción del entorno, las obras de arte y los objetos de diseño” (Mineduc, 2013). El foco es la apreciación estética y se establece, además, un grupo de habilidades a desarrollar, entre ellas las de análisis crítico, la cual “combina habilidades relacionadas con la percepción y el procesamiento y análisis de lo observado, para culminar en la apreciación y la emisión de juicios” (Mineduc, 2013).

El objeto de arte deja de ser prioritario en sí y se trata de centrarse en su potencial como generador de pensamiento transformativo. El artista deja de ser el centro y se trata de aproximar al problema que está abordando y la solución que propuso tomando en cuenta qué otras soluciones podrían proponerse.

En el caso de la música el eje se denomina “Escuchar y apreciar” y tiene como meta “generar constantes espacios de escucha activa por parte de los estudiantes, con el fin de apreciar los sonidos y la música y reflexionar sobre ella” (Mineduc, 2013). El énfasis se reconoce en la apreciación y en actitudes como el disfrute, el reconocimiento y la valoración de la música en su diversidad de estilos.

En el campo de las artes visuales al menos, hay dos temas implícitos, que están en cuestión en esta concepción curricular y que reflejan un fundamento en una teoría del arte más propia de las “bellas artes” que del arte contemporáneo. En primer lugar el concepto de arte, que cambia en el tiempo, por lo que las obras de arte son expresiones de los diferentes momentos culturales de la historia humana. Y el del placer estético asociado a una experiencia estética, que a partir del quiebre que genera Duchamp y sus *ready-mades* con el paradigma de las “bellas artes”, éste “trasciende el placer, como mera experiencia sensorial con la obra, deviniendo en un nuevo placer más específicamente racional” (De Gyldenfeldt, 2009).

El artista uruguayo Luis Camnitzer –uno de los principales artistas educadores contemporáneos– plantea una asociación entre la apreciación del arte, objetivo clásico de la pedagogía artística, con el concepto de consumo cultural, que no integra una dimensión pedagógica. Ofrece una opción diferente a la relación entre arte, educación y público: una no “obra-centrista” –es decir, aquella donde la obra u objeto es vista como un ícono–, sino “problematizadora”, en

la que el espectador o ciudadano accede a una relación compleja de problemas y soluciones propia del modo de pensar del arte. Esta visión se distancia de apreciar arte y se aproxima a un enfoque de pensar arte: “La conjunción entre sensibilidad y concepto articularán el desenvolvimiento de las experiencias estéticas del arte contemporáneo, tanto para los artistas como para los receptores de las obras de arte” (De Gyldenfeldt, 2009).

El objetivo del proceso de acercamiento o acceso formativo a las artes ubica el énfasis en la obra de arte o el artista. El objeto de arte deja de ser prioritario en sí y se trata de centrarse en su potencial como generador de pensamiento transformativo. El artista deja de ser el centro y se trata de aproximar al problema que está abordando y la solución que propuso tomando en cuenta qué otras soluciones podrían proponerse. Es una posición desde una perspectiva educativa, en la que el espectador abandona la posición subalterna de consumo del arte y asume su potencial creativo y activo. Así, el propósito es fomentar procesos para flexibilizar la mente y facilitar la innovación y la transformación en cualquier situación de enseñanza y aprendizaje.

METODOLOGÍAS DE FORMACIÓN DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES

MEDIACIÓN ARTÍSTICA

Los procesos de formación de públicos se tienden a asociar, a modo de sinónimos, con los procesos de mediación cultural y específicamente con la mediación artística. En parte tiene su razón en el hecho de que la mediación es el proceso o metodología que se hace cargo de generar una experiencia de vínculo entre las obras, los artistas y la ciudadanía o los públicos. Es una herramienta que se usa mayoritariamente en los espacios artísticos para generar una relación entre las obras o producciones artísticas que se programan y los públicos que asisten a estos espacios.

La mediación artística es entendida por Carmen Mörsch como “una práctica de educación artística que se desarrolla en espacios de educación no formal y que pretende poner en juego la función de la educación artística de ‘explicar el arte’. La mediación artística es también cultural en tanto se entiende necesariamente como una intervención social que responde a la necesidad de transformar relaciones sociales, haciéndose cargo de los factores de naturaleza simbólica que inciden en las barreras de acceso a la participación cultural y al arte en todas sus expresiones” (2013).

Así, la mediación artística es un campo dentro de la mediación cultural de carácter más específico y

constituye toda la gama de intervenciones y relaciones que el(la) mediador(a) incita entre la obra artística y su recepción por el público, una posibilidad de diálogo en un acto circular de experiencia y aprendizaje.

En educación, y en particular en educación artística, hay dos grandes tópicos asociados a la mediación. Por una parte, la mediación como didáctica desde la perspectiva de los procesos de aprendizaje y, por otra parte, como una metodología para el logro de objetivos asociados a la formación de públicos o audiencias. La primera se focaliza en la obra como mediadora de un proceso de aprendizaje en las personas; es el arte fomentando procesos de pensamiento para la innovación y la transformación en cualquier situación de enseñanza y aprendizaje. La segunda, en cambio, establece modelos diferentes, pero parece común la idea de una serie de herramientas, procesos y/o experiencias que median la relación o interacción de las obras artísticas y los artistas con los públicos.

La diferencia entre estas dos visiones se puede entender mejor al reconocer que hay un método utilizado mayoritariamente por las instituciones artísticas y culturales para la creación de material de mediación que toma la obra como punto de partida. Sin embargo, hay otros modelos que buscan ir “alrededor de la obra de arte para estimular situaciones de pensamiento similares a las que llevaron a la creación de esas obras” (Camnitzer, 2015).

Estos [planes de formación de públicos desde temprana edad] deben estar directamente asociados al sistema escolar. Se declara su materialización a través de intervenciones dentro y fuera de los establecimientos educacionales, es decir, apela a la colaboración entre ambos sistemas, formal y no formal.

Los objetivos de los procesos de mediación desarrollados desde las instituciones artísticas pueden distinguir, no siempre de forma explícita, entre el acceso de la ciudadanía a las expresiones artísticas y el de propagación del mercado artístico. Es decir, van desde la lógica de los derechos culturales –acceso y participación–, de formación de quienes acceden, hasta la lógica de la sustentabilidad de la industria.

Como en muchos procesos, en el ámbito educativo el concepto de mediación se ha extendido sin que ello suponga un cabal conocimiento y manejo de los procesos didácticos. Incluso en algunos espacios simplemente le han cambiado el nombre al modelo tradicional de visitas guiadas –una metodología más bien conductista– y de formato oral, ambos muy distantes de un proceso de producción de conocimiento crítico. Estos formatos se alejan de la misión fundamental de una exposición o presentación, que es “lograr que el espectador comprenda la importancia del problema, entienda su solución y que se embarque en la continuación de la investigación a la que apunta la obra” (Camnitzer, 2011)²

2

Camnitzer, L. Las fronteras de la curatoría (2011)

CUADERNOS Y CARTILLAS DE MEDIACIÓN

La mayoría de los centros culturales, museos y teatros actualmente acompañan la programación de sus obras con cuadernos o cartillas de mediación elaborados por equipos propios o externos especializados. La mayoría de estos materiales no tienen una distinción de destinatario, siendo utilizados tanto en públicos adultos como en públicos en proceso de desarrollo.

La estructura de estos recursos es bastante similar: considera textos e imágenes informativas de la(s) obra(s), de el o la artista, de sus intérpretes –principalmente en el caso de la música y las artes escénicas–, además de información y reflexiones de los contextos que permitan una mejor comprensión de la obra o montaje al que se accede. En general, el objetivo es ofrecer al público más herramientas para la apreciación y disfrute de las producciones artísticas.

Este material es diferente cuando considera un objetivo pedagógico formativo, especialmente dirigido a grupos escolares. La principal diferencia es que estos materiales distinguen no solo un público específico, sino también a un mediador permanente, como es el(la) profesor(a). De esta manera, se transforma en un material de colaboración con el proceso de aprendizaje mediado por los(as) docentes, posibilitando experiencias de aprendizaje activo que permitan una comprensión inteligente y significativa sobre y a partir de las obras de arte.

Por otro lado, la organización de los cuadernillos de mediación para escolares considera actividades a realizar en el aula de manera previa al encuentro con la obra, con el objetivo de sensibilizar y abrir el campo de conocimiento relacionado a la temática, levantar investigaciones o generar reflexiones previas sobre las problemáticas y favorecer la expectativa y la actitud reflexiva de la obra. La propuesta de actividades a realizar en el espacio cultural frente a la creación artística –en el caso de las artes visuales– o en un momento previo o posterior en el caso de las artes escénicas, audiovisuales o musicales es entendida como una segunda etapa en un proceso en el que se puede incluir el encuentro con los artistas, creadores o intérpretes. Este momento puede ser mediado por otros agentes educativos y no necesariamente por los(as) docentes. Finalmente, el diseño del proceso contempla una propuesta de actividades de aula posteriores al encuentro, las que permiten favorecer la valoración reflexiva de la experiencia artística y de la(s) obra(s) en particular, integrar las experiencias y conocimientos relacionados con la obra y favorecer el aprendizaje significativo a través de una reflexión crítica sobre los problemas que se trataron o reflejaron en la(s) obra(s).

Desde el año 2015, el Departamento de Educación de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, está desarrollando una serie de cuadernos pedagógicos, otro formato posible de formación o acceso formativo a las artes. La diferencia es que estos cuadernos no hacen referencia a una exposición en particular,

sino que abordan un área artística específica a través de la obra de un(a) artista o grupo de artistas en específico, desarrollando un texto que incluye elementos de contexto histórico, artístico y cultural para que los docentes desarrollen unidades didácticas desde las disciplinas artísticas, pero también de forma interdisciplinaria.

LA CURADORÍA PEDAGÓGICA

La sexta versión de la Bienal de MERCOSUR, que tuvo lugar en Porto Alegre en 2007 y contó con Gabriel Pérez Barreiro como curador en jefe, acuñó el concepto de curadoría pedagógica. En ese momento, el rol de curador pedagógico lo ocupó el artista uruguayo Luis Camnitzer, quien, ajeno a la selección de obras, se preocupó por el acceso a ellas y su repercusión en el público estudiantil y el visitante: “Aquí el criterio no fue el tradicional de los museos con su misión de lograr la ‘apreciación’ de las obras, sino el lograr un desencadenamiento de procesos creativos en el espectador” (Camnitzer, 2011).

Este primer ejercicio, que luego se prolongó en las versiones siguientes, rompe la relación de verticalidad y dependencia de los(as) mediadores(as) y educadores(as) de museos y otros espacios artísticos de los curadores y los propios artistas, que desde su formación y concepción tradicional se mantienen separadas como dos disciplinas ajenas entre sí y mutuamente desconfiadas. Instala lo educativo y la mediación como elementos fundamentales, en

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

el mismo nivel de relevancia que los artistas y las obras. La visión de Camnitzer fue que “en lugar de ser una bienal de arte con un apéndice educativo, la institución se convirtiera en una entidad pedagógica que hiciera una exposición cada dos años” (Camnitzer, 2011).

¿Cómo se planteó este cambio de paradigma? Camnitzer señala lo siguiente:

“El énfasis especial fue sobre la comunicación con el público, cuidando el lenguaje corporal, el papel de las declaraciones y la atención puesta a las preguntas. Menos importancia fue dada a la parte de historia del arte. Consideramos que el mediador no estaba allí para dar charlas sobre arte o para salvar un examen propuesto por el público. El mediador estaba para compartir constructivamente su ignorancia sin pasar vergüenza. El concepto de ignorancia en este caso significa tener conciencia de aquello que no se sabe y por qué no se sabe. En lugar de ocultar la falta de conocimientos se estimuló que especularan junto con el público para trascender las fronteras de lo que sabían. El propósito era de generar la necesidad de investigación tanto para ellos mismos como para aquellos que proponían preguntas” (Camnitzer, 2011).

La sexta versión de la Bienal de MERCOSUR demostró que existe la necesidad de una educación más apropiada para los curadores de arte, así como también una preparación más completa de los educadores de arte. Y, por sobre todo, que el límite entre arte y educación no hace más que restar posibilidades,

La mayoría de los centros culturales, museos y teatros actualmente acompañan la programación de sus obras con cuadernos o cartillas de mediación elaborados por equipos propios o externos especializados. La mayoría de estos materiales no tienen una distinción de destinatario, siendo utilizados tanto en públicos adultos como en públicos en proceso de desarrollo.

particularmente para cumplir el objetivo de producción de conocimiento crítico por parte de niños, niñas, jóvenes y los mismos docentes.

CLAVES PARA UN MODELO DE DESARROLLO DE PÚBLICOS CULTURALES EN PROCESO DE DESARROLLO

Volviendo a los planes de formación de públicos desde temprana edad que proponen varias de las políticas sectoriales, hay un consenso en que estos deben estar directamente asociados al sistema escolar. Se declara su materialización a través de intervenciones dentro y fuera de los establecimientos educacionales, es decir, apela a la colaboración entre ambos sistemas, formal y no formal. Además, plantea la articulación de organismos e instituciones, públicas y privadas implicadas en el proceso de formación preescolar y escolar. Una última definición tiene que ver con

promover la formación de públicos vinculados a las prácticas culturales de los territorios.

Existen tres elementos que deben estar a la base del diseño de un plan o política de formación de públicos tempranos o en proceso de desarrollo:

1. La colaboración entre el sistema escolar –enseñanza formal– y el sistema artístico–cultural –enseñanza no formal e informal–.
2. La participación de organismos e instituciones públicas y privadas que trabajan en la temática con infancia y juventud.
3. La pertinencia territorial de los procesos y acciones.

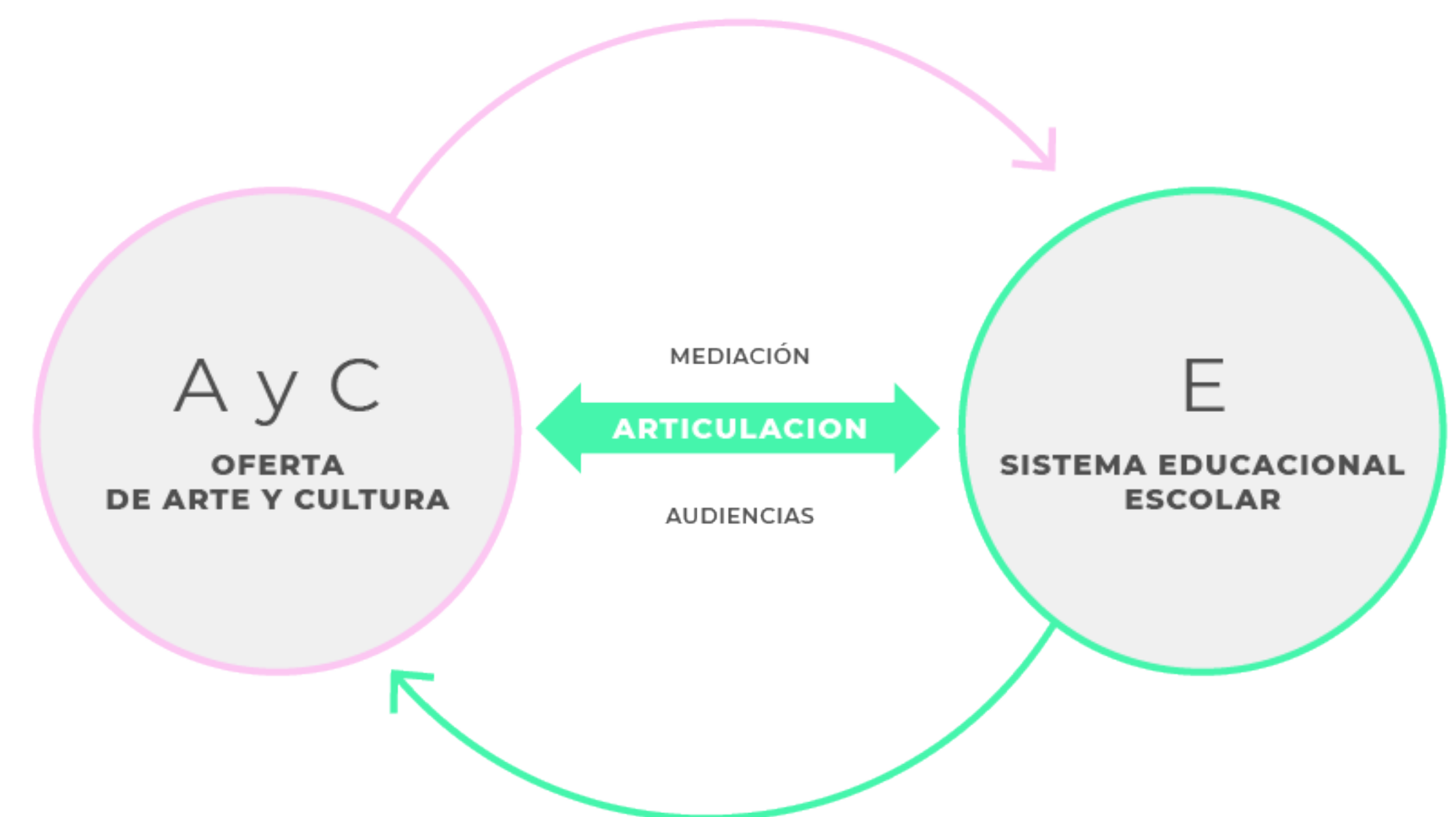
En el ámbito público, uno de los modelos que mejor refleja esta relación es el Programa Acciona (2011), cuya estrategia contempla la colaboración entre artistas y docentes por medio de proyectos, y entre establecimientos educacionales y centros de arte y cultura a través de la mediación.

En áreas artísticas más específicas hay otros programas con una importante trayectoria, como es el caso de la literatura con Diálogos en Movimiento³, que establece un proceso de comunicación y conocimiento entre escritores y estudiantes, articulado por un docente. Por su parte, la Cineteca Nacional, en el área del audiovisual, destaca el proyecto Escuela al Cine y los cine

³ Programa impulsado por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio que busca invitar, acercar y facilitar el acceso a la lectura para jóvenes en contexto escolar, a través de la mediación y la entrega de libros de destacados escritores.

clubes escolares, que propician espacios de reflexión crítica en los estudiantes a través de obras cinematográficas nacionales.

PROGRAMA ACCIONA



Estos planes o políticas no pueden tratar de manera indiferenciada a niños, niñas y adolescentes y deben considerar las distinciones que ofrece Colomer para el desarrollo de estrategias y acciones. De ahí que los grupos a tratar en el diseño deben ser:

Infancia: Ámbito escolar

- Educación Parvularia
- Enseñanza Básica

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

Infancia: Ámbito familiar

Adolescencia

- Enseñanza Media
- Grupo de pares

En el segmento específico de los públicos en desarrollo que corresponde a los niños y las niñas, se debe seguir insistiendo en la idea de un acercamiento a las artes de manera global mediante un acceso a los procesos de pensamiento, creación y producción artístico- creativa y no tanto a las artes disciplinarias.

De ahí que el plan de formación de públicos de estos niveles debe ser común para todas las áreas artísticas, entendiéndose como base o sustrato de las políticas sectoriales, sobre el cual, en una etapa siguiente, cada una de las áreas artísticas edifica las políticas de su sector correspondientes a las edades siguientes.

Se diseña un plan de tres niveles o etapas. El primer y segundo nivel corresponden a los públicos en proceso de desarrollo y el tercer nivel, a los públicos adultos.

El nivel 1 es la base y se nutre de experiencias de acceso formativo a las artes que apuntan al desarrollo de habilidades de pensamiento artístico. Considera principalmente el trabajo con primera infancia e infancia, con niños y niñas de la educación parvularia, ciclo básico o primer ciclo. El trabajo es en y con el sistema escolar y su articulación con programas educativos de organizaciones de arte y cultura, los que también ofrecen programas a grupos familiares con niños(as).

PLAN DE FORMACIÓN DE PÚBLICOS



El nivel 2 también corresponde a públicos en proceso de desarrollo, específicamente a los grupos adolescentes, distinguiendo el trabajo específico con grupos escolares en la misma dinámica de colaboración antes señalada con espacios de arte y cultura. A esto se suman estrategias de trabajo con grupos de mayor autonomía, principalmente a partir de los espacios culturales y comunitarios. En este nivel, principalmente desde la lógica artística curricular, hay mayor especialización o distinción del trabajo con áreas artísticas y disciplinas específicas.

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------



Centro Cultural La Moneda, Santiago

Finalmente, el nivel 3 corresponde a un plan de trabajo específico con públicos adultos y es diseñado de manera autónoma por los diferentes sectores y áreas artísticas.

La gran pregunta es por la responsabilidad directiva de estos procesos. En otras palabras: ¿a quién le corresponde el desarrollo de este objetivo? Desde nuestro punto de vista, es un rol compartido entre educación y cultura, por lo tanto, un desafío permanente en esta materia es la relación de colaboración –a mediano y largo plazo– entre instituciones educativas y culturales.

Esto implica, desde el punto de vista de las instituciones culturales, abordar de forma sustantiva el desarrollo de áreas de educación y mediación, especialmente en las instituciones públicas como los centros culturales municipales y similares. Lo anterior supone resolver aspectos tales como:

→ Equipos estables de educación y mediación artística-cultural.

- Equipos con formación adecuada en arte y educación.
- Recintos acondicionados con espacio y equipamientos para programas educativos.
- Desarrollo de material pedagógico tanto para el uso en los espacios como para el ámbito escolar.
- Presupuestos específicos.
- Modelos de gestión institucional: alianza programación-educación.

La sostenibilidad de estos programas difícilmente se logrará sin un trabajo mancomunado entre instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y empresas privadas.

Referencia

Formación de públicos culturales en proceso de desarrollo fue presentada en el Primer Encuentro Nacional de investigadores en cultura: las personas y comunidades como sujetos de las políticas culturales, llevado a cabo en 2018 en la Biblioteca Nacional. El contenido fue desarrollado por el Departamento de Educación en Formación en Artes y Cultura de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes –cuya misión es diseñar, gestionar y apoyar programas, procesos y/o políticas en educación y formación en artes y cultura– y liderado por Pablo Rojas, jefe del departamento desde 2014.

Pablo Helguera

DIEZ MALENTENDIDOS SOBRE EL PÚBLICO EN LOS MUSEOS DE ARTE

El arte, la comunidad y la educación convergen en la trayectoria del multifacético artista mexicano, radicado en Estados Unidos, Pablo Helguera. A partir de su experiencia como artista, pero específicamente como director de proyectos y programas de Desarrollo Públicos en museos de arte contemporáneo, Helguera expone un decálogo de los principales malentendidos sobre el público que suelen generarse en organizaciones e instituciones culturales y en sus equipos. A través de algunos ejemplos de artistas e iniciativas realizadas en su paso por el MoMa de Nueva York, Helguera muestra alternativas para romper con viejos paradigmas y abrazar los principios de una idea de públicos más diversa y, por tanto, más democrática.

> *Diez malentendidos sobre el público en los museos de arte* fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2021, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Javier Pantoja

#PRADOCONTIGO: ANÁLISIS DE LA RESPUESTA DIGITAL DEL MUSEO DEL PRADO EN TIEMPOS DE COVID-19

El 11 de marzo de 2020, el Museo Nacional del Prado cerró sus puertas debido a la pandemia de COVID-19. Unos días después, el Gobierno de España declaró el Estado de Alarma, confinando a la población en sus domicilios e imponiendo medidas restrictivas de movilidad con el fin de preservar la salud pública. En ese escenario, el Prado presentó la iniciativa #Pradocontigo, un refuerzo de su iniciativa digital, que aglutinó y multiplicó el carácter divulgativo, educativo y de servicio público del museo. La estrategia tuvo impacto internacional en medio de la cuarentena y, siete meses de su puesta en línea, ya se imponían las preguntas por la relevancia y la prevalencia de lo digital.

> *#Pradocontigo: Análisis de la respuesta digital del Museo del Prado en tiempos de COVID-19* fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2020, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Patricia Villanueva

¿PARA QUIÉNES? PÚBLICOS Y MEDIACIÓN EN EL MUSEO DE ARTE DE LIMA (MALI)

En septiembre de 2015, el Museo de Arte de Lima (MALI) inauguró las nuevas salas de exhibición de su colección permanente. Unos meses después se creó el Área de Curaduría de Proyectos Educativos, empoderando el diseño y la ejecución de programas de públicos relacionados a las colecciones del museo. Al decidir otorgarle el estatus de curaduría a dicha área, el museo la sitúa en el mismo nivel que las curadurías de colecciones, algo que nominalmente no se había dado en otros museos del Perú. Tener un lugar en la mesa donde se toman las decisiones significa que son los públicos los que tienen, desde ese momento, representación en las discusiones. Las preguntas clave ya no solo serán ¿qué? y ¿cómo?, sino que ahora se debe incluir un enfático: ¿para quiénes? No es solo una pregunta, sino una invitación a cuestionar constantemente la misión del espacio como lugar de encuentro y como museo.

> *¿Para quiénes? Públicos y mediación en el Museo de Arte de Lima (MALI)* fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2019, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Leslie Azócar

NUEVAS AUDIENCIAS VIRTUALES EN EL MUSEO GABRIELA MISTRAL DE VICUÑA

El Museo Gabriela Mistral de Vicuña recibe cada año más de 100 mil visitantes, quienes reportan un 98% de satisfacción de acuerdo al estudio de públicos de la Subdirección de Museos. Al comienzo del confinamiento en Chile, la entidad se planteó cómo llegar a través de las redes sociales y las plataformas digitales a quienes hasta entonces conocían el edificio de manera presencial. Para ello, se generaron actividades virtuales que buscaban compartir el legado literario de Gabriela Mistral con audiencias que trascendieran la frontera geográfica. La estrategia ha encontrado una favorable respuesta y ha vinculado al museo con nuevas audiencias interesadas en los contenidos y en las iniciativas que promueve la entidad más allá de su infraestructura.

> *Nuevas audiencias virtuales en el Museo Gabriela Mistral de Vicuña* fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2020, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Cristina Lleras y Juan Carlos Vargas

**PANDEMIA Y COMUNICACIÓN
DIGITAL EN EL MUSEO DE BOGOTÁ:
NI EL PASADO NI EL FUTURO ESTÁN
CLAUSURADOS**

Creado en 1969, el Museo de Bogotá (Colombia) ha evolucionado en el tiempo para convertirse en un lugar de reflexión sobre el patrimonio de la ciudad y, al igual que todos los espacios culturales, debió cerrar en marzo de 2020 a raíz de la pandemia de COVID-19. Durante el confinamiento, desarrolló la exposición virtual #NoEsLaPeste que abordó el impacto de la influenza de 1918 en la región, con la participación y colaboración de las comunidades de públicos del museo, quienes aportaron registros y documentos de la época. La muestra se mantuvo activa entre abril y julio de 2020 a través de las plataformas digitales de la entidad. El museo reabrió a público en septiembre con el desafío de integrar la experiencia generada durante los meses anteriores.

> *Pandemia y comunicación digital en el Museo de Bogotá: ni el pasado ni el futuro están clausurados* fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2020, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Mariano Pensotti

EL PÚBLICO

¿Quién o quiénes conforman el público? ¿Qué historias hay detrás de cada uno? ¿De qué manera pueden ser atravesados por la ficción? ¿Es posible convertir al público en protagonista? Estas son algunas de las interrogantes que inspiraron la creación de *El público* (2020), de Mariano Pensotti y su grupo Marea. A partir de esta experiencia que une teatro y cine, y que se ha desarrollado en Atenas, Buenos Aires y Bruselas, el director argentino reflexiona sobre la figura del público, sus imaginarios, proyecciones y ficciones, cuya analogía con la ciudadanía permite pensar en una categoría de sujetos que, en cuanto dejan de ser espectadores, se convierten en protagonistas. Por eso, en momentos en que el encuentro presencial no es posible, la pregunta por los públicos se vuelve prioritaria.

> *El público* fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2021, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Carmen Gloria Larenas

DESCONFINAMIENTO CULTURAL, UNA NUEVA RELACIÓN CON LOS PÚBLICOS

La pandemia de COVID-19 llevó a los espacios culturales a suspender funciones en marzo y a modificar su estrategia de programación, adaptándose al escenario digital que pronto se impuso como una alternativa transversal para mantener el vínculo con los públicos. En este contexto, el Teatro Municipal de Santiago canceló su temporada 2020 y puso en línea un programa de transmisiones bajo el título de Municipal Delivery que le ha permitido alcanzar y conectar con nuevas audiencias, además de probar otros formatos de mediación. El alto impacto que ha tenido el proyecto conduce a plantearse cómo integrar a futuro estas herramientas y de qué manera establecer una nueva relación con los públicos.

> *Desconfinamiento cultural, una nueva relación con los públicos* fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2020, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Andrés Roldán

PARQUE EXPLORA: CENTRO INTERACTIVO PARA LA DIVULGACIÓN DE LA CIENCIA ENTRE PÚBLICOS Y COMUNIDADES

En una sociedad signada por las conexiones, la exposición de ideas y el intercambio de opiniones, se espera que los museos y los espacios culturales sean relevantes para las comunidades más allá de sus colecciones y edificios. Deben definirse por nuevas maneras de conectarse con los diferentes públicos a través de códigos actualizados de conversación. Parque Explora ha contribuido a renovar esta óptica. Su programación se propone exaltar la creatividad y brindar a las personas la oportunidad de experimentar, aprender divirtiéndose y construir un conocimiento que posibilite el desarrollo, el bienestar y la dignidad.

> *Parque Explora: Centro interactivo para la divulgación de la ciencia entre públicos y comunidades* fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2019, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Leonardo Arriagada

EL VALOR ESTÉTICO DEL AI-ART (ARTE GENERADO POR INTELIGENCIA ARTIFICIAL)

¿Puede un sistema de inteligencia artificial crear obras de arte? ¿Qué define a la creatividad y al arte? ¿Son habilidades propiamente humanas? Leonardo Arriagada, Doctor © en Filosofía con mención en Estética y Teoría del Arte, reflexiona sobre los mitos, prejuicios y alcances del arte creado por computadores y por inteligencia artificial. Se centra en las oportunidades y posibilidades de pensar el AI-Art desde la perspectiva del valor estético, problematizando así su dimensión social y las categorías de autoría, colaboración y recepción del público. Además, explora las diferentes capacidades maquinales estéticas que se generan del cruce entre arte y tecnología, las cuales permitirían ampliar la mirada, apreciar las potencialidades y abrirse a una nueva forma de arte.

> *El valor estético del AI-Art (arte generado por inteligencia artificial)* fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2021, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Denis Parra

ALGORITMOS DE RECOMENDACIÓN Y SISTEMAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA CREACIÓN ARTÍSTICA

El desarrollo de sistemas de inteligencia artificial y de algoritmos de recomendación han concentrado una visibilidad creciente en el campo artístico a raíz de distintas experiencias e iniciativas de laboratorio. La mayoría de los proyectos indagan en las posibilidades que surgen para los procesos de creación. A la vez, la industria de la entretención y de las plataformas de *streaming* han intensificado el uso de algoritmos para fidelizar audiencias mediante sistemas de recomendación individual. En Chile, las iniciativas son hasta ahora acotadas aunque muestran un alto potencial, como el desarrollo de algoritmos de recomendación de arte y sistemas de creación musical. ¿Qué incidencia tendrán estas experiencias en la ampliación y diversificación de públicos?

> *Algoritmos de recomendación y sistemas de Inteligencia artificial en la creación artística* fue presentada en el Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos 2020, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.



4

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y FORMACIÓN

CAPÍTULO 4

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y FORMACIÓN

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

1.

LA PROBLEMÁTICA DE LOS PÚBLICOS EN CHILE

Los estudios de públicos clásicos establecen que la participación responde a un abanico de factores que se articulan en el capital cultural. La antropóloga mexicana Ana Rosas Mantecón señala que ser público no es una condición permanente de las personas sino un rol que se genera en el encuentro con las ofertas culturales:

“El rol de público se genera en el encuentro con las ofertas culturales, no preexiste a ellas. Asume modalidades que varían históricamente, que son producto de la negociación desigual de pactos de consumo y que se van transformando (...) Ser público no es una mera actividad; es una condición, un modo de existencia de los sujetos” (Rosas Mantecón, 2009).

Durante la última década, se ha evidenciado un cambio en los hábitos culturales de las personas como consecuencia de la masificación de plataformas digitales y la diversificación de canales de comunicación y acceso a los contenidos artísticos.

El espectro de intereses y prácticas de las personas se ha ampliado, especialmente en el contexto de la pandemia por Covid-19, lo cual implica nuevos desafíos para el ecosistema cultural. Según el antropólogo argentino-mexicano Néstor García Canclini:

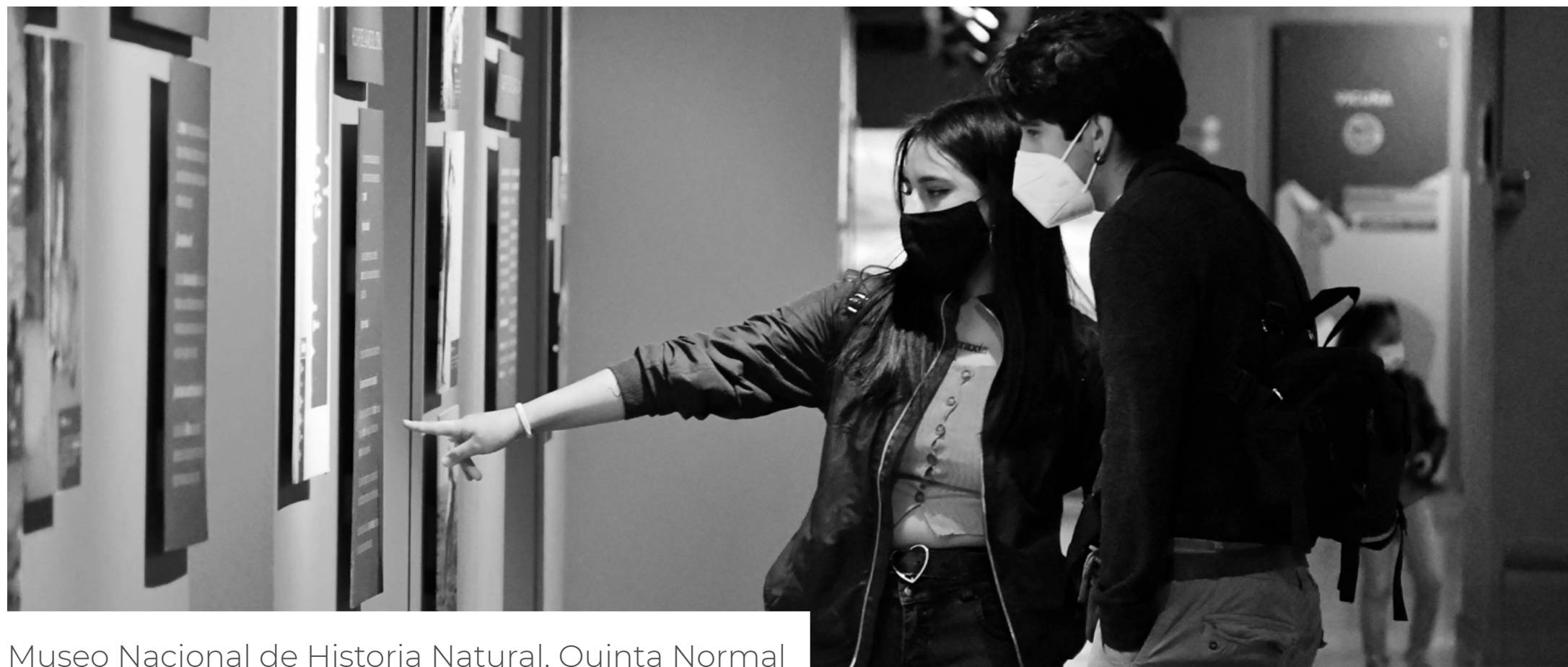
“Los públicos no nacen sino que se hacen, pero de modos distintos en la época gutenberguiana o en la digital. Las disputas entre corrientes sociológicas acerca de cuánto influyen la familia, la escuela, los medios, las empresas culturales comerciales y no comerciales se reformulan porque todos estos actores cambiaron su capacidad de acercarnos o alejarnos de las experiencias. Condicionamientos parecidos no generan gustos ni comportamientos semejantes en quienes se socializaron en la lectura, en la época de la televisión o de Internet” (García Canclini, 2007).

Desde entonces, el trabajo de Desarrollo de Públicos se ha convertido en uno de los ejes principales en la generación de políticas públicas y en la gestión de organizaciones culturales. Se busca implicar a las personas con el quehacer artístico, conformar comunidades en torno a las propuestas programáticas y darle relevancia a la función que cumplen los espacios en sus territorios.

En Chile, la Ley 21.045 que en 2017 dio origen al Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y que entró en vigencia en marzo de 2018, atribuye dos funciones a la nueva institucionalidad que apuntan al Desarrollo de Públicos:

- Promover el desarrollo de audiencias y facilitar el acceso equitativo al conocimiento y valoración de obras, expresiones y bienes artísticos, culturales y patrimoniales, y fomentar, en el ámbito de sus competencias, el derecho a la igualdad de oportunidades de acceso y participación de las personas con discapacidad.
- Fomentar y facilitar el desarrollo de capacidades de gestión y mediación cultural a nivel regional y local, y promover el ejercicio del derecho a asociarse en y entre las organizaciones culturales, con el fin de facilitar las actividades de creación, promoción, mediación, difusión, formación, circulación y gestión en los distintos ámbitos de las culturas y del patrimonio.

Las Definiciones Estratégicas Ministeriales tienen entre sus objetivos estratégicos 2018 – 2022, “impulsar la descentralización, el acceso y la participación de la ciudadanía en el ámbito cultural, artístico y patrimonial, mejorando la gestión de infraestructura, promoviendo el uso de nuevas tecnologías y un rol activo del Estado en la difusión cultural y Formación de Públicos, con enfoques de género e inclusión”, con una labor ya avanzada a partir de experiencias y programas que son parte de



Museo Nacional de Historia Natural, Quinta Normal

la institucionalidad (Departamento de Educación CNCA, 2018).

Para contribuir a este desafío cultural, político y social, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio impulsa el presente *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024*, que busca aportar a solucionar la problemática del **bajo involucramiento de las personas con el ecosistema cultural**.

Los análisis e indagaciones con respecto a esta problemática encuentran **causas** que se pueden clasificar en tres ámbitos:

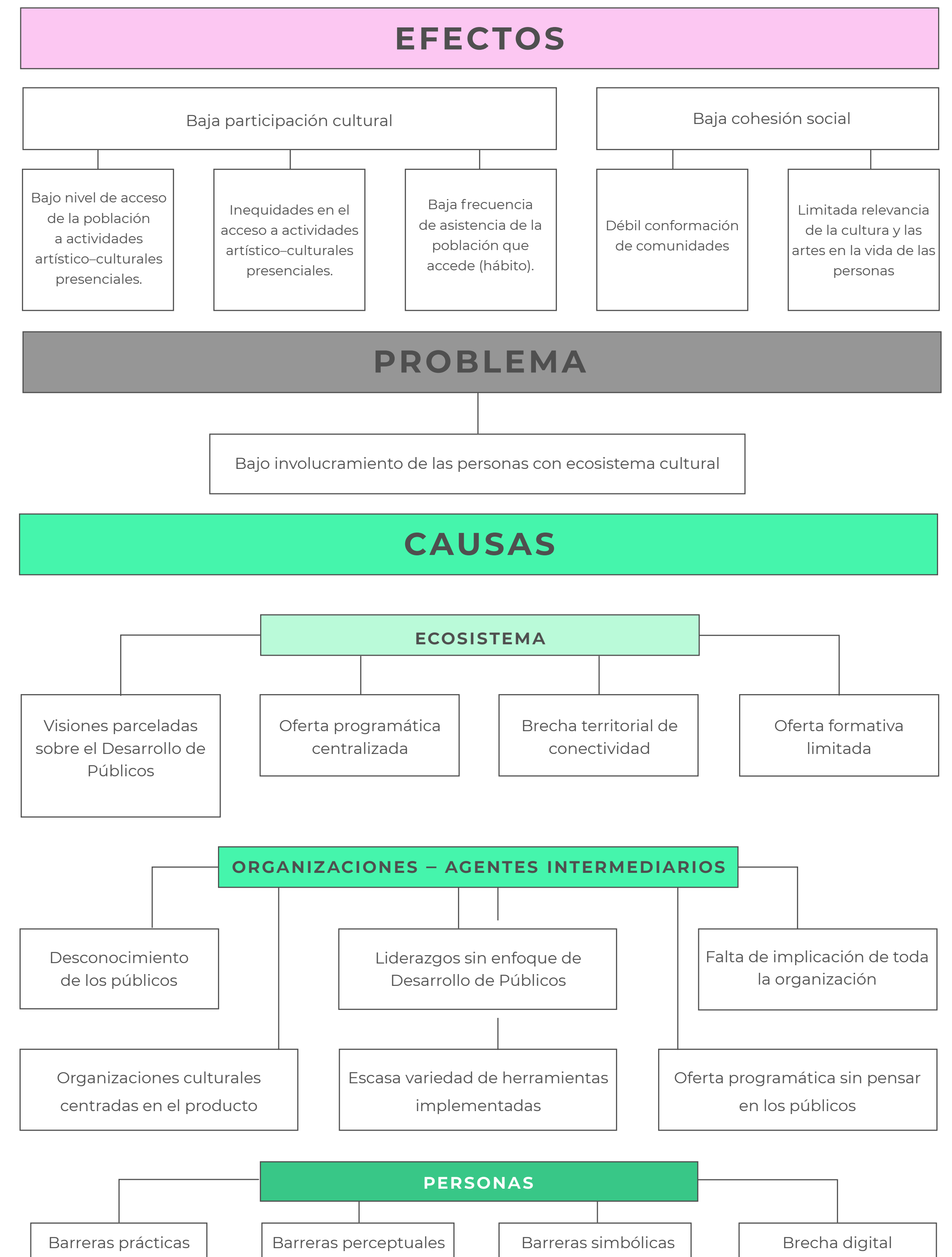
- Causas asociadas al ecosistema cultural.
- Causas asociadas con las organizaciones culturales y agentes intermediarios.
- Causas asociadas con las personas.

Por otra parte, los **efectos** asociados al problema pueden agruparse en dos ámbitos:

- Baja participación cultural.
- Baja cohesión social.

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------	---------------------------------	--------------

ÁRBOL DE PROBLEMAS DESARROLLO DE PÚBLICOS¹



¹ Elaborado por la Unidad de Programación y Públicos y el Departamento de Planificación y Presupuesto a partir de revisión de bibliografía y realización de planes piloto, seminarios y mesas de conversación sobre la temática.

CAUSAS DEL BAJO INVOLUCRAMIENTO DE LAS PERSONAS CON EL ECOSISTEMA CULTURAL

Existen tres grandes ámbitos que se asocian a esta problemática y que guardan relación con el ecosistema cultural, las organizaciones culturales y agentes intermediarios y con las personas.

1. CAUSAS ASOCIADAS AL ECOSISTEMA CULTURAL

Los públicos son parte de un ecosistema integrado también por organizaciones e instituciones, creadores y agrupaciones artísticas, agentes culturales, entre otros actores. Como campo de estudio, el Desarrollo de Públicos es relativamente reciente –en Europa comenzó a articularse como estrategia en la década de los noventa, mientras que en Latinoamérica, a fines de la década de 2010– y aún no existe consenso respecto de los alcances del concepto.

En Latinoamérica y Chile, se observa el surgimiento de estrategias y programas que exploran el ámbito de los públicos a partir de 2010. El ecosistema cultural nacional está concentrado territorialmente –en el centro y en las zonas urbanas– tanto la infraestructura, la oferta programática como la conectividad, por tanto, el acceso a la oferta artístico-cultural es desigual. Por otro lado, la oferta de formación en el ámbito de los públicos es limitada y el impulso del Desarrollo de Públicos depende, en gran parte, de que haya profesionales especializados en la materia.

Visiones parceladas sobre el Desarrollo de Públicos

Existen diferencias significativas tanto en la comprensión del concepto de Desarrollo de Públicos como en los énfasis que alcanza su implementación según los distintos contextos geográficos a nivel internacional.

El Proyecto ADESTE², a partir de entrevistas y grupos de discusión con profesionales de organizaciones culturales europeas, establece que en Reino Unido la noción de desarrollo de audiencias ha estado muy vinculada al *marketing* cultural y a la gestión de datos, mientras que en Italia o España se ha dado más énfasis a la mediación con un enfoque más social de fomento del acceso a la cultura. Por otra parte, la corriente norteamericana del *Audience Engagement*, cuyo interés consiste en maximizar el impacto que la experiencia artística tiene en el espectador o visitante, también ha influido en la noción de desarrollo de audiencias.

En una línea similar, uno de los capítulos de la publicación *Enlaces compartidos* (Urraco & Maccari, 2019) establece que el modelo de desarrollo de audiencias que ha primado en el contexto anglosajón posee larga tradición y que, junto con propiciar un mayor compromiso e implicación de los públicos, se centra en otorgar sostenibilidad económica a las

² El Proyecto ADESTE (2013–2016), cofinanciado por el programa Lifelong Learning – Leonardo da Vinci (2007–2013) de la Comisión Europea, tiene como objetivo apoyar a las organizaciones y profesionales culturales a afrontar los retos de crear audiencias más amplias, de fortalecer las ya existentes y de aumentar la accesibilidad a las artes y la cultura.



Centro Cultural San Antonio

organizaciones culturales, lo que explica el énfasis en estrategias de *marketing* relacional que buscan la fidelización de los públicos.

En América Latina, en tanto, el modelo de Formación de Públicos que ha primado se sitúa desde un enfoque de derechos culturales e inclusión social en un contexto de sociedades altamente desiguales, lo que explica los énfasis en estrategias vinculadas a la mediación con grupos escolares, y –aunque en menor medida– con otras comunidades de públicos o no-públicos.

Por su parte, el *Estudio espacios culturales de Chile y sus públicos* (MINCAP, 2019) recomienda la capacitación y abordaje teórico–estratégico del Desarrollo de Públicos, ya que constituye un ámbito de gestión en el que suele existir ambigüedad conceptual. No es claro que todos los agentes comprenden lo mismo en relación al término y, al mismo tiempo, identifica que las principales prácticas que ejecutan los espacios culturales asociadas a esta noción coinciden –y se limitan– al enfoque social de la formación de públicos, que se materializa en actividades de mediación artística y cultural. A esto se suman las prácticas vinculadas a la comunicación a través

de medios tradicionales y, mayormente, a través de redes sociales.

Con todo, los expertos a nivel iberoamericano han tendido a adoptar en el último tiempo el término Desarrollo de Públicos para denominar a este ámbito de la gestión cultural que se preocupa de la creación y mantención de relaciones a largo plazo con públicos actuales, potenciales y no-públicos, y coinciden en la necesidad de una mirada integral que incluya estrategias vinculadas a los distintos enfoques ya mencionados.

Oferta programática centralizada

Chile es un país donde la oferta programática en el plano presencial está concentrada. Esto puede reflejarse, al menos, en dos ámbitos:

1. Distribución territorial de la infraestructura cultural.
2. Centralización de las actividades artístico–culturales.

El *Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada* (CNCA, 2017) identificó un total de 2.298 espacios culturales funcionando y con al menos dos años de antigüedad. Estos espacios tienden a concentrarse en las tres principales regiones con mayor densidad demográfica en Chile: Región Metropolitana, Región de Valparaíso y Región del Biobío. En el otro extremo, las menores concentraciones de infraestructuras culturales se catastraron en las zonas más extremas del país.

Para el caso de la Región Metropolitana, la concentración de la infraestructura cultural se encuentra en puntos específicos de Santiago Centro y de la Zona Oriente. Así, se erige una barrera de acceso para las comunas de la periferia. En el resto de las regiones, la concentración de las infraestructuras culturales se mantiene en las capitales regionales.

Desde una perspectiva cualitativa, el *Estudio espacios culturales de Chile y sus públicos* (MINCAP, 2019) revela cómo la concentración de los espacios culturales en las zonas urbanas implica mayores barreras de acceso a los habitantes de territorios rurales, a los que suelen identificar como parte de sus no-públicos³. Estas dificultades de acceso se expresan en una “mayor distancia y disposición de tiempo necesario para trasladarse, precariedad de los caminos, escasez de locomoción colectiva y, de existir esta última, limitaciones de horario de dicha locomoción” (MINCAP, 2019). Por otro lado, los principales espacios artísticos-culturales suelen ubicarse en el casco histórico de centros urbanos, lo que genera una barrera de acceso para la población de sectores al interior de las ciudades, que también termina siendo identificada como parte de sus no-públicos.

Emplazar espacios culturales en sectores no céntricos de la ciudad, sin embargo, no implica de por sí una

solución al problema. Es más, genera un doble desafío: por una parte, cautivar a la población del entorno que no posee necesariamente un interés o hábito en torno a la oferta cultural y, por otro lado, atraer a los públicos de la ciudad que sí poseen ese interés, pero que ven la ubicación no céntrica del espacio como una desventaja.

La concentración territorial también se manifiesta en la cantidad de funciones registradas. Según las estadísticas que presenta el *Informe 2017 de Estadísticas Culturales* (MINCAP & INE, 2018), la mayor proporción de las funciones de artes escénicas, artes musicales y audiovisuales registradas se llevaron a cabo marcadamente en la Región Metropolitana. Las menores concentraciones de funciones, en tanto, se registraron en las zonas más extremas del país.

Brecha territorial de conectividad

La barrera territorial también se ha trasladado a la esfera digital. Las brechas de conectividad a la red a lo largo del territorio nacional son especialmente relevantes si se considera el contexto de pandemia por Covid-19. Con los escenarios apagados y las butacas vacías en los espacios artísticos-culturales, gran parte de la oferta programática se mudó al entorno virtual.

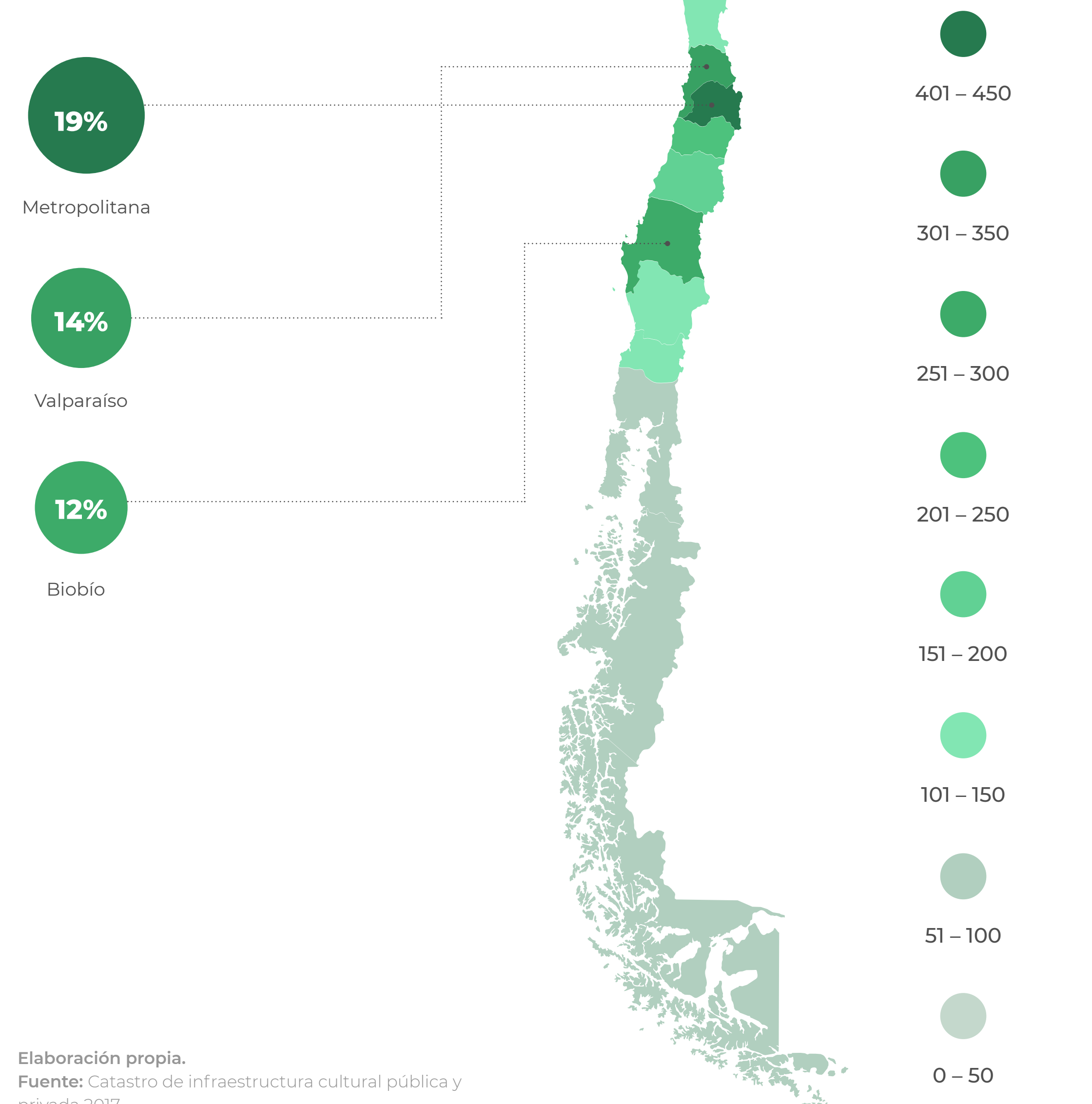
Si bien durante el año 2020 se duplicaron las conexiones de fibra óptica, esto no ha sido suficiente para abarcar el mayor territorio posible. El *Barómetro de la Brecha Digital Social* (Subtel, 2021) midió y reveló la

3 Los no-públicos son personas que no participan en las organizaciones culturales porque no poseen un interés creado por la oferta artística y la participación cultural, lo que muchas veces está correlacionado con el capital cultural con el que cuentan. Son personas que no han tenido experiencias previas y enfrentan barreras de acceso que condicionan su implicación o vinculación con organizaciones o espacios.

INFRAESTRUCTURA CULTURAL CENTRALIZADA

INFRAESTRUCTURA

En Chile, las regiones Metropolitana (19%), Valparaíso (14%) y Biobío (12%) concentran casi el 50% de las 2.298 infraestructuras culturales, conformadas por bibliotecas, circos, centros culturales, cines, galerías de arte, museos, teatros y otros espacios.



amplia brecha digital entre las diferentes regiones en Chile. Las zonas más afectadas son las más alejadas de las capitales regionales y grandes ciudades, principalmente zonas rurales. Son 23 las comunas que presentan cifras alarmantes de conectividad: La Pintana, Cerro Navia, Lo Espejo, San Ramón, Lota, Hualpén, Hualqui, Los Ángeles, Maule, Padre Las Casas, Constitución, Paine, Villarrica, Melipilla, San Carlos, Ovalle, San Vicente, Chillán Viejo, Rengo, Vallenar, Linares, San Antonio y Alto Hospicio.

Oferta formativa limitada

La formación y desarrollo de competencias es la piedra angular para aquellas organizaciones y agentes del ecosistema cultural que desean trabajar en un enfoque de Desarrollo de Públicos, tal como lo enfatiza la publicación *Cómo situar al público en el centro de tu gestión* (Cuenca-Amigo & Makua, 2018).

En el contexto europeo, el Proyecto ADESTE (2013–2016) revela una alta fragmentación en la oferta formativa y sin itinerarios claros:

- Falta de sistemas que validen los aprendizajes, ya que escasamente las universidades están involucradas en este tipo de formación.
- Desconexión de la noción de desarrollo de audiencias con la programación cultural.
- Escasa incorporación de las Tecnologías de la información y comunicación (TICs).

- Metodologías poco prácticas y poco innovadoras para el contexto actual.

El enfoque de esta formación, por lo tanto, apenas tiene una visión compartida sobre el concepto de desarrollo de audiencias. Según los profesionales que participaron del estudio del Proyecto ADESTE, la formación sobre Desarrollo de Públicos debería considerar lo siguiente:

- Desarrollar equilibradamente tres niveles de competencias: interpersonales, estratégicas y técnicas.
- Introducir metodologías prácticas y ocasionalmente también informales, como el aprendizaje entre iguales, la investigación-acción, el mentoring o el coaching.
- Implementar una acreditación formal, un factor muy persuasivo para los profesionales más jóvenes.

En Chile existen algunos programas académicos universitarios que incluyen cursos o asignaturas vinculadas al ámbito del Desarrollo de Públicos. En su mayoría, enfatizan diferentes visiones sobre este enfoque. Algunos de ellos son:

- *Gestión de públicos y recursos*, del Diplomado de Extensión en Gestión Cultural y Artes de la Universidad de Chile.
- *Políticas culturales, mediación cultural y educación artística*, del Diplomado en Comunicación y Gestión Cultural de la Universidad de Chile.

- *Desarrollo de audiencias*, del Diplomado en Gestión Cultural y Territorial de la Universidad de Santiago de Chile.
- *Públicos, mercado y comunicaciones*, del Magíster en Gestión Cultural con mención en Producción Artística y Sociocultural de la Universidad Alberto Hurtado.
- *Marketing y audiencias*, del Máster en Historia y Gestión del Patrimonio Cultural de la Universidad de Los Andes.
- *Comunicación estratégica*, del Diplomado Virtual en Gestión Cultural de la Universidad Católica de Valparaíso.
- *Desarrollo de Audiencias y Formación de Públicos*, del Magíster en Gestión de Proyectos Artísticos de UNIACC.
- *Marketing*, del Diplomado en Gestión Cultural de la Universidad Católica.
- *Gestión de públicos y recursos*, del Magíster en Gestión Cultural de la Universidad de Chile.
- *Marketing*, del Postítulo en Gestión y Administración Cultural en Música de la Universidad de Chile.

2. CAUSAS ASOCIADAS CON LAS ORGANIZACIONES CULTURALES Y AGENTES INTERMEDIARIOS

Los públicos se constituyen como tales en cuanto interactúan -participan o se involucran- con prácticas o

La formación y desarrollo de competencias es la piedra angular para aquellas organizaciones y agentes del ecosistema cultural que desean trabajar en un enfoque de Desarrollo de Públicos.

actividades artístico–culturales que se presentan en un espacio físico o virtual. Las entidades o personas que se dedican a la creación y difusión de esas actividades o prácticas debiesen, por tanto, conocer y orientar su gestión a las comunidades y personas que participan de su oferta.

El Desarrollo de Públicos cuenta con diferentes herramientas que permitirían profundizar progresivamente el vínculo con los públicos. Las organizaciones y agentes culturales locales se encuentran en un estadio incipiente en estas materias. De partida, se observa que tienen dificultades en el proceso de obtención de datos para conocer y gestionar a los públicos. Por otro lado, las organizaciones muchas veces carecen de líderes, equipos, herramientas y programación orientadas a los públicos.

Desconocimiento de los públicos

El conocimiento de los públicos es la base para el desarrollo de estos. Según *Cómo situar al público en el centro de tu gestión* (Cuenca–Amigo & Makua, 2018), recoger y analizar datos sobre los públicos actuales se han vuelto actividades habituales. Los sistemas tecnológicos de información, cada vez más avanzados y asequibles, permiten a las organizaciones examinar con relativa facilidad los datos de ventas de entradas

y cruzarlos con diferentes variables para entender los comportamientos de los distintos segmentos de públicos. La recogida de datos primarios a través de encuestas, grupos de discusión, entrevistas o técnicas de observación también permite profundizar en el conocimiento de los públicos. Sin embargo, aún son muchas las organizaciones culturales que requieren de apoyo en este proceso.

El estudio *Espacios culturales de Chile y sus públicos* (MINCAP, 2019) demuestra, en el caso de los espacios de acceso pagado, que los sistemas de *ticketing* son considerados solo en su dimensión de canales de venta y no se los emplea a cabalidad como sistemas de información sobre los públicos. Por otro lado, en el caso de los espacios culturales de acceso gratuito, la minoría cuenta con sistemas tecnológicos de registro de sus públicos. El estudio también muestra que la mayoría de los espacios no cuenta con estudios constantes o con metodologías que aseguren la representatividad de sus públicos, incluso si es que han aplicado encuestas de caracterización y/o satisfacción en experiencias puntuales. Asimismo, las indagaciones cualitativas son prácticamente inexistentes.

Finalmente, respecto de los pocos casos de análisis que destacan positivamente en estas materias, el estudio concluye que:

“La gestión de públicos se facilita al tener un conocimiento acabado de las distintas tipologías de públicos del espacio, las motivaciones para participar en

las actividades y las barreras que enfrentan estos públicos” (MINCAP, 2019).

Liderazgos sin enfoque de Desarrollo de Públicos

En *Cómo situar al público en el centro de tu gestión* (Cuenca-Amigo & Makua, 2018), las autoras recalcan el papel protagonista de la alta dirección para que una organización cultural se enfoque hacia el Desarrollo de Públicos:

“Se trata de un proceso que se inicia piramidalmente y se contagia a todos los rincones de la organización. Sin este paraguas, el efecto de lo que se lleve a cabo no solo puede resultar insuficiente, sino contraproducente por generar frustración entre quienes trabajan en la organización”.

De esta forma, debe ser la cúspide de la organización la que asuma en primer lugar el enfoque, que crea en él y lo transmita al resto de las personas, facilitando también los recursos y la formación necesarios para lograrlo.

Un estudio cuantitativo desarrollado por el Proyecto ADESTE (2013–2016) consultó a profesionales de organizaciones culturales por las principales barreras para trabajar con los públicos. Al respecto, las principales barreras señaladas son:

→ La falta de interés o conciencia de la dirección y gestión (32%).

→ La carencia de conocimientos y competencias para desarrollar audiencias (25%) .

→ La escasez de recursos financieros (21%) .

De esta forma, la relevancia del liderazgo en la adopción del enfoque de Desarrollo de Públicos es fundamental e implica una transformación radical a nivel de la organización.

Falta de implicación de toda la organización

El estudio *Engage Audiences* (2016) recoge treinta casos de buenas prácticas en Desarrollo de Públicos de distintas organizaciones europeas. A partir de estos, la investigación concluye que adoptar este enfoque requiere de una transformación organizacional con implicancias técnicas, pero sobre todo humanas.

El Desarrollo de Públicos no es una tarea que deba estar a cargo de un departamento específico –educación, mediación, comunicaciones, *marketing*–, sino que es una responsabilidad compartida por toda la organización. Así, se imponen nuevas formas de trabajar de forma interdisciplinaria en equipos que mezclen perfiles artísticos, técnicos y de gestión, y en redes intra e interorganizacionales en las que se promueva un continuo cambio orgánico.

El estudio cualitativo del Proyecto ADESTE (2013–2016) develó que las organizaciones deben aprender a trabajar de manera interdisciplinaria y adaptarse a los contextos. Trabajar por crear y mantener relaciones



Museo Histórico de Placilla

duraderas con los públicos exige la implicación de toda la plantilla de la organización:

“Todas y cada una de las personas que la componen deberán aportar su granito de arena para optimizar las relaciones de la entidad con sus visitantes, para mantener su satisfacción y para ofrecerles los servicios adecuados”.

Para llevar a cabo esa forma de trabajo, es necesario contar con roles “de enlace” o agentes intermedios capaces de reunir y conectar recursos para asociar y ayudar a reconfigurar organizaciones, centrándose en sus impactos más que en sus actividades.

En *Cómo situar al público en el centro de tu gestión* (Cuenca-Amigo & Makua, 2018), se establece que las competencias interpersonales, así como otros atributos y actitudes, son primordiales para lograr la implicación de toda la organización en el día a día:

“Paradójicamente, este tipo de capacidades y formas de ser emergentes aún parecen escasear en el sector, a pesar de ser necesarios. Por consiguiente, sería aconsejable promoverlas y una posible manera sería a través de metodologías informales como el coaching, el *mentoring*, la co-creación...”.

Las organizaciones que decidan avanzar por la senda del Desarrollo de Públicos deben tener en cuenta, fundamentalmente, la creación de capacidades. Una vez que el planteamiento de estrategias está resuelto, es necesario pensar, en términos organizativos, qué recursos se usarán para poner en marcha la estrategia. Esto implica analizar las capacidades instaladas, así como las necesidades formativas de la organización y/o la necesidad de sumar nuevos perfiles.

Esta transformación organizacional requerirá, además, un cambio en la actitud de los profesionales que la componen:

“Esto no resultará ni fácil ni cómodo, ya que supondrá alterar valores, situación ante la cual algunos profesionales tratarán de mantener el *statu quo* amparándose en sus arraigadas prácticas y aprendizajes. Además de este cambio de chip –que debe ser liderado por quienes ostentan las mayores responsabilidades dentro de los organigramas institucionales– habrá que hacer frente a otras cuestiones materiales, relacionadas con la dotación de recursos que hagan viables la efectiva implementación de enfoques orientados a poner a los públicos en el centro”.

Las organizaciones que decidan avanzar por la senda del Desarrollo de Públicos deben tener en cuenta, fundamentalmente, la creación de capacidades.

Organizaciones culturales centradas en el producto

El *Manual de desarrollo de audiencias desde la proximidad* (López, 2020) argumenta que la mayoría de las organizaciones culturales se centran en el producto. Esto se refiere a que el objetivo final es conseguir intercambios de valor –transacciones, que los públicos compren o retiren entradas– con un producto determinado, ya sea para maximizar el beneficio o alcanzar la sostenibilidad.

En estas organizaciones, la comunicación se centra en la programación. Por ejemplo, si una actividad en un futuro inmediato presenta baja ocupación, desde el equipo se activarán acciones e ideas para intentar vender más entradas o que se retiren más entradas, en el caso de un espacio de acceso gratuito. De esta forma, se adopta un enfoque transaccional. La alternativa es constituir organizaciones centradas en los públicos, con la aplicación de un enfoque relacional. Es una perspectiva que desencadena una manera de pensar radicalmente distinta: el producto pasa a ser un medio; la transacción, la consecuencia; y el objetivo, una relación satisfactoria con los públicos.

De manera similar, la publicación *Desarrollo de Públicos y comunidades culturales* (Colomer, 2019) establece que existen organizaciones que adoptan un modelo transaccional, centrado en el producto, que opera en el corto plazo en base a la difusión y tiene como objetivo conseguir el máximo número de ventas –o retiro de entradas– sin la necesidad de conocer a los públicos. El enfoque relacional, en tanto, se basa en la creación y gestión de una base de datos de públicos. Esto sirve para recopilar e integrar los datos que generan, por ejemplo, el sistema de *ticketing* u otras fuentes. Si el procesamiento de estos datos es preciso, las organizaciones culturales pueden gestionar una relación directa e interactiva con los públicos para, en suma, optimizar resultados en su administración y, por supuesto, la vinculación con el público.

Escasa variedad de herramientas implementadas

En un extenso análisis de organizaciones culturales europeas, CONNECT⁴ identificó que existen 16 herramientas operacionales para el Desarrollo de Públicos. Cuanto más avanzadas se declaran las organizaciones, es mayor la variedad de herramientas que utilizan. Existen cuatro fases en las que se pueden ubicar las organizaciones culturales según las herramientas que implementan:

4 La Alianza del Conocimiento CONNECT es un proyecto de colaboración entre universidades, instituciones y empresas en el sector cultural europeo, para la investigación en innovación del desarrollo de audiencias. Tuvo una duración de tres años, entre 1 de enero de 2017 y el 31 de diciembre de 2019.



Teatro Municipal de Santiago. | Foto: Marcela González

Fase 1. Implementación de herramientas educativas y de comunicación:

- Desarrollo de programas educativos para colegios.
- Desarrollo de programas educativos para otros colectivos.
- Utilización de herramientas de comunicación digitales.
- Utilización de herramientas de comunicación tradicionales.

Estas herramientas son muy utilizadas por las organizaciones culturales estudiadas y constituyen una fase inicial en el camino al Desarrollo de Públicos. Todas las entidades analizadas –independientemente de su nivel de avance en Desarrollo de Públicos– llevan a cabo programas educativos para colegios. La existencia de programas educativos orientados a otro tipo de colectivos conlleva un mayor grado de avance en este ámbito. Dentro de la categoría comunicación,

a mayor grado de avance en Desarrollo de Públicos, mayor implantación de herramientas de comunicación, tanto digitales como tradicionales.

Fase 2. Implementación de herramientas relacionadas con el precio y el acceso:

- Facilitación del proceso de compra.
- Oferta de descuentos, abonos, entre otros.
- Mejora de accesibilidad física al edificio o evento.

En el caso de las herramientas de precio y acceso, se observa una mayor implementación de estas a mayor grado de avance en Desarrollo de Públicos. La principal diferencia entre las organizaciones analizadas tiene que ver con la oferta de descuentos y abonos, que es una opción muy utilizada por la mayoría de las organizaciones avanzadas en Desarrollo de Públicos. Lógicamente, contar con precios diferentes para los distintos tipos de público supone una dificultad añadida, que será más fácil de superar si la organización cuenta con los sistemas de información adecuados.

Fase 3. Implementación de herramientas relacionadas con la oferta enriquecida y colateral:

- Mejora de la oferta colateral, como cafetería, estacionamiento u otros.

- Utilización de las instalaciones para otros usos.
- Generación de materiales para mejorar la experiencia.
- Formación del personal en contacto con los públicos.

La tercera fase implica una mayor implantación de herramientas relacionadas con el enriquecimiento de la experiencia, que requieren de un trabajo conjunto y de diferentes departamentos de la organización. En ese sentido, la formación interna en la materia constituye un elemento que diferencia a las organizaciones más avanzadas en Desarrollo de Públicos de las demás. También existen grandes diferencias cuando se trata de generar materiales para mejorar la experiencia artística.

Fase 4. Implementación de herramientas de innovación con impacto artístico:

- Involucramiento de los públicos en procesos de programación.
- Innovación en formatos de programación.
- Fomento de la interacción entre artistas y públicos.
- Desarrollo de proyectos con comunidades locales.
- Presentaciones y/o charlas a grupos de comunidades locales.

Finalmente, las herramientas de innovación con impacto artístico es lo que más diferencias

marca entre las organizaciones más avanzadas en Desarrollo de Públicos y el resto. En particular, el involucramiento de los públicos en procesos de programación es todavía una actividad incipiente en las organizaciones estudiadas.

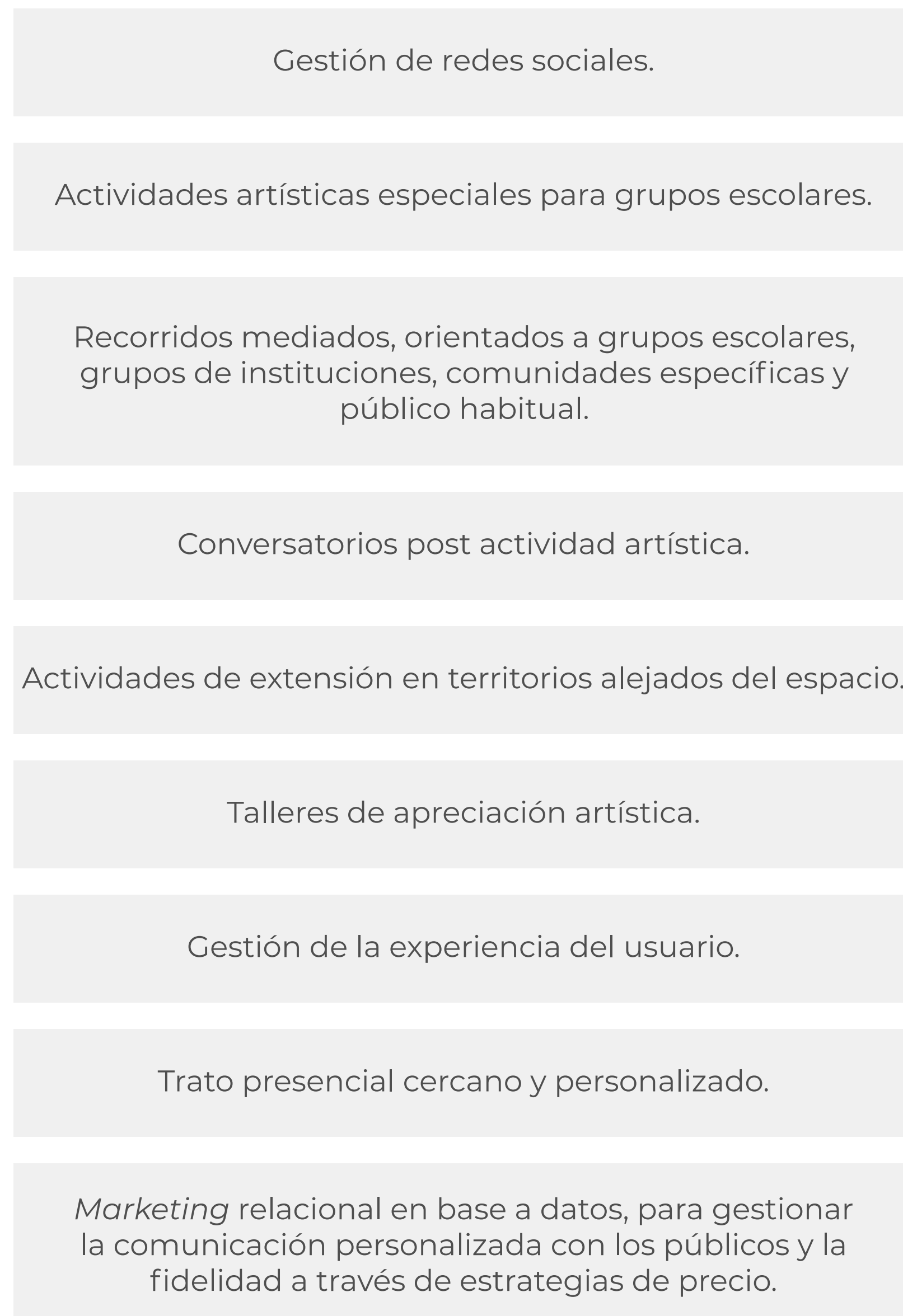
El *Estudio espacios culturales de Chile y sus públicos* (MINCAP, 2019) identificó algunas de las principales prácticas que ejecutan los espacios culturales asociadas a la noción de Desarrollo de Públicos.

Prácticas de Desarrollo de Públicos usadas en Chile

La cantidad de estas prácticas de Desarrollo de Públicos que implementan los espacios culturales y la frecuencia con la que lo hacen es variable. Todos cuentan con redes sociales para conectar con sus públicos. La existencia de actividades para escolares o recorridos mediados para distintos tipos de públicos también es común. Otras iniciativas, como conversatorios post actividades artísticas, actividades de extensión en territorios alejados del espacio, se llevan a cabo más esporádicamente. Los espacios con un mayor nivel de desarrollo son los que más realizan talleres de apreciación artística o que presentan un trato presencial cercano y personalizado. Finalmente, la presencia de estrategias de *marketing* relacional y de fidelización son prácticamente inexistentes entre los espacios estudiados.

Otro hallazgo que se puede rescatar de este estudio es que la mayoría de los espacios implementa actividades

centradas en nuevos públicos: proponen favorecer una primera experiencia a través de las actividades artísticas para grupos escolares, recorridos mediados para comunidades específicas o actividades de extensión en el territorio.



Por otro lado, existe una menor orientación a profundizar la relación con los públicos actuales, lo que explica la escasa implementación de herramientas de *marketing* relacional en base a datos y de gestión de la experiencia del usuario, lo que particularmente no colabora al mantenimiento de las relaciones.

También destaca que en los espacios con mayor enfoque de Desarrollo de Públicos que se proponen trabajar con nuevos destinatarios, las actividades toman forma de programas que trabajan intensivamente con grupos de beneficiarios durante algún tiempo; tiempo durante el cual se diseña una ruta por la que los beneficiarios deben transitar.

Finalmente, se subraya que los talleres de formación disciplinar –teatro, danza, artes visuales u otros– si bien se entienden como actividades de Desarrollo o Formación de Públicos –a diferencia de los que ocurre en la experiencia europea–, en la práctica, no siempre son efectivos para el fin que se proponen. El interés por participar en una práctica artística no necesariamente se asocia al interés por ser públicos de actividades artísticas realizadas por otros.

Diseño de oferta programática sin pensar en los públicos

Para cualquier organización cultural, el tratamiento y la planificación de la oferta programática es clave

para vincularse con sus destinatarios. El estudio *Espacios culturales de Chile y sus públicos*, concluye que se requiere trabajar en un mayor desarrollo de las estrategias de programación a partir de los espacios analizados.

En principio, se establece que entre más específica sea la declaración de la línea programática, más fácil es crear estrategias para conectar con los públicos. Por el contrario, si la línea programática no es clara, la gestión de públicos se vuelve más compleja. Por otra parte, contar con temporadas claramente definidas pasa a ser una condición mínima para la fidelización de los públicos: claridad y constancia en días y horario cultivan un hábito de asistencia. En cambio, una gestión basada en el “eventismo” encontrará grandes dificultades en esta tarea. Así, programación y públicos constituyen un binomio indisoluble.

Más allá de estas consideraciones básicas, en una columna en la Revista ARTEZ (2019), Jaume Colomer establece que los programadores y gestores son especialistas en contenidos que ponen su conocimiento al servicio de la comunidad. También son profesionales que acompañan a las personas en sus procesos de análisis y decisión y, por otro lado, son gestores de la propuesta de valor que se va definiendo. Ya no basta con que los espacios culturales sean democratizados –es decir, accesibles a todos los públicos– sino que deben empezar a ser democráticos. Esto se refiere a



Corporación Cultural de Recoleta

organizaciones en las que los públicos están implicados y comprometidos con su funcionamiento:

“Ya no es suficiente programar para los públicos, hay que atreverse a programar con los públicos” (Colomer, 2020).

Existe la necesidad de avanzar desde planificaciones que consideran a los públicos en un nivel meramente consultivo –como se ha venido impulsando a través de, por ejemplo, los planes de gestión participativos– a modelos que impliquen a los públicos en la gestión misma de los espacios, especialmente en su programación.

3. CAUSAS ASOCIADAS CON LAS PERSONAS

En *¿Qué es el público?* (2009), Ana Rosas Mantecón sostiene que quienes llegan a constituirse como públicos de los espacios culturales son los vencedores de una larga carrera de obstáculos:

“Han recorrido la distancia geográfica que separa los espacios culturales cuya distribución concentrada e inequitativa los mantiene alejados del ámbito cotidiano de la mayoría de los habitantes de las ciudades

y los pueblos; pagaron su traslado y el precio del boleto, en los casos en los que no podían gozar de una exención (...) estructuraron de determinada manera su tiempo libre y dejaron el abrigo de sus hogares” (Rosas Mantecón, 2009).

Las barreras que puede enfrentar una persona antes de conformarse como público son de variada índole. La falta de información, tiempo, dinero y la lejanía de los espacios culturales, además del acceso a la tecnología y a Internet, son algunas de ellas. También existen barreras perceptuales y simbólicas –ambas relacionadas con el capital cultural, ya sea la existencia de creencias o prejuicios en torno a la asistencia a ciertos espacios culturales o la capacidad de apreciación o apropiación de un bien artístico-cultural– que inciden en el bajo involucramiento de las personas con el ecosistema cultural chileno.

Barreras prácticas

Del libro *A New Framework for Building Participation in the Arts (Un nuevo marco para fomentar la participación en las artes)* (McCarthy & Jinnett, 2001) – uno de los textos fundacionales sobre el enfoque de Desarrollo de Públicos– se desprende que en los públicos que muestran interés, pero que no participan en actividades artístico-culturales, las razones que les frenan son de orden práctico.

Estas personas con inclinación a participar tienen probablemente mucho en común con los públicos que sí participan. Como mínimo, comparten la

creencia de que la cultura es gratificante. En ese sentido, la estrategia a seguir con estas personas se resume en incidir en esas barreras con prácticas de comunicación que cautiven y faciliten el acceso a la cultura.

Respecto de la no participación cultural, la publicación *Panorama de la participación cultural en Chile* (MINCAP, 2021) identifica razones de tipo estructural, entendidas como “motivos que escapan a la voluntad o preferencias personales y se erigen como barreras para la participación cultural”. El documento agrupa, entre otras, las siguientes razones de no participación:

- Falta de tiempo (47,2%).
- Problemas de accesibilidad: ausencia de lugares cercanos, ausencia de transporte, movilidad reducida, falta de dinero (17,8%).
- Falta de información sobre las actividades (8,1%).

Barreras perceptuales

A New Framework for Building Participation in the Arts (Un nuevo marco para fomentar la participación en las artes) (McCarthy & Jinnett, 2001) postula que en los públicos desinteresados –aquellos que no muestran predisposición a participar en actividades culturales– presentan barreras perceptuales tanto personales como de grupo. Estos públicos consideran que una actividad cultural no tiene nada que ofrecerles o piensan que se sentirían fuera de lugar en un



Centro de Extensión Artística y Cultural de la Universidad de Chile, Santiago

espectáculo, en una galería o en un museo. En este caso, las estrategias de Desarrollo de Públicos deben orientarse a modificar las actitudes de las personas frente a las actividades culturales. Pero esta es una actividad que requiere tiempo.

Según las *Encuestas de consumo y participación cultural* realizadas en Chile por el Departamento de Estudios del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, la falta de tiempo es la principal razón de no acceso o no participación cultural de la población chilena. Sin embargo, el *Estudio cualitativo sobre consumo y participación cultural en Chile*, realizado en 2012 por el mismo Departamento de Estudios, buscó profundizar en algunos resultados de estas encuestas. La principal problemática acuñó el nombre del “mito de la falta de tiempo”. Hace referencia a que la mención de la falta de tiempo suele esconder otras razones de no asistencia y participación cultural que no responden a la deseabilidad social en las respuestas, como la falta de interés y la no costumbre.

En *Panorama de la participación cultural en Chile* (MINCAP, 2021) se establece que:

“Resulta evidente que existe una brecha, tal vez marcada por la deseabilidad social expresada en

un discurso de valoración de la cultura, que señala la falta de tiempo como un motivo preponderante y que puede estar ocultando motivos asociados al gusto o al hábito”.

Estas barreras perceptuales pueden considerarse como parte de las razones de no participación en un plano más subjetivo. Güell, Peters y Morales (2012) las definen como “condicionantes personales del no consumo declaradas por los individuos que tienen que ver, plausiblemente, con sus preferencias y sus gustos”.

De *Panorama de la participación cultural en Chile* (MINCAP, 2021) se desprende que las razones de orden subjetivo utilizadas en la Encuesta Nacional de Participación Cultural (CNCA, 2017) fueron:

- Desinterés (22,5%)
- Falta de costumbre (12,0%)

Así, en la publicación se concluye que existe una proporción considerable de la población (34,5%) que declara no participar por motivos relacionados a un concepto clave: el capital cultural. A diferencia de las barreras de orden más estructural, “este factor se relaciona con la biografía de las personas, con la exposición a [contenidos artístico-culturales], y la formación de hábitos de participación”.

El Estudio *Espacios culturales de Chile y sus públicos* (MINCAP, 2019), da cuenta de algunas de las barreras perceptuales que enfrentan los no-públicos de sectores de nivel socioeconómico medio-bajo y bajo:



Espacio Cultural Costanera, Puerto Natales

“El temor a acercarse y que la actividad sea de acceso pagado; la sensación de no estar preparado para lo que se presenta en el espacio; o el temor que produce el regreso al hogar en el horario de término de las actividades, especialmente cuando se reside en entornos donde está presente la delincuencia”.

Estas variables suelen ocultarse en el discurso acusando falta de tiempo para realizar actividades culturales o falta de difusión desde los espacios culturales. Pero el estudio también da cuenta de barreras principalmente perceptuales, para la población de nivel socioeconómico alto. Específicamente, “en el caso de algunos espacios que no poseen cobro de entrada, estos grupos tienden a asociar gratuidad con baja calidad o mal servicio”. Así, se inclinan por otras ofertas culturales o de ocio en general, dado la exclusividad y prestigio social que les otorga el pago de una entrada.

Barreras simbólicas

En su *Diccionario crítico de política cultural* (2009), Teixeira Coelho define el acceso intelectual a las creaciones artísticas y bienes culturales como:

“[La] posibilidad de uso o apropiación efectiva del producto cultural, esto es, posibilidad de aprehender

un producto cultural en todas sus dimensiones y de transformarlo en materia prima para elaborar interpretaciones de vida y mundo” (Coelho, 2009)

En *¿Qué es el público?* (Rosas Mantecón, 2009) sostiene que quienes llegan a constituirse como públicos de los espacios culturales:

“Adquirieron en su familia y/o en la escuela un determinado capital cultural que les permite acceder y disfrutar en diversas medidas de lo que ofrecen; recorrieron la distancia simbólica que aleja a muchos del patrimonio sacralizado, producto de su construcción social jerarquizada”.

En síntesis, existe una correlación entre estas barreras y el capital cultural. Las barreras simbólicas remiten a la diferenciación en las capacidades de apreciación de un bien o servicio cultural, y en la apropiación de su significado. O como establece Lucina Jiménez, a la capacidad de decodificación, interpretación y disfrute de los lenguajes artísticos.

En esta línea, el *Estudio cualitativo sobre consumo y participación cultural en Chile* concluye que entre la población, especialmente la de bajo capital cultural, existe distanciamiento hacia las prácticas artísticas que inhibe su comprensión en su total complejidad. Esto explica la falta de interés y falta de costumbre que impiden a la mayoría de la población acercarse a estas prácticas culturales.

Brecha digital

En el contexto de pandemia es imposible dejar de lado la brecha digital, cada vez de mayor relevancia. Esta hace referencia a la disposición de tecnología, manejo tecnológico y conectividad de las personas. El *Diagnóstico sobre las brechas de inclusión digital en Chile* (Martínez Mancilla, Mata Tapia & Vega, 2021) establece que las principales diferencias en el acceso y uso de las nuevas tecnologías en el país corresponden a:

- **Adultos mayores:** Entre las personas de 60 y más años, el 68,5% no usa Internet mientras que el 31,5% sí lo utiliza. Además, es posible establecer que el acceso a Internet va disminuyendo a medida que una persona pasa el rango de los 18 años.
- **Mujeres:** La proporción de mujeres jóvenes que usa Internet es menor a la de hombres; En las áreas de estudios universitarios sobre TIC, 77,6% de las personas son hombres mientras que sólo el 22,4% son mujeres.
- **Zonas rurales:** El 60,3% de los hogares de la zona urbana posee un computador, mientras que este porcentaje es de un 33,4% en zonas rurales.



Centro Cultural Chimkowe, Peñalolén

EFFECTOS DEL BAJO INVOLUCRAMIENTO DE LAS PERSONAS CON EL ECOSISTEMA CULTURAL

El bajo involucramiento de las personas con el ecosistema cultural chileno tiene múltiples causas, que operan en diferentes niveles, y sus efectos pueden traducirse y agruparse en dos ámbitos: baja participación en actividades artísticas y/o creativas y baja cohesión social. La participación cultural propicia el desarrollo de capital humano y de las comunidades, mejora habilidades cognitivas, sociales y emocionales, entre otras cosas; por tanto, si esta es baja, entonces también lo es la cohesión social.

1. BAJA PARTICIPACIÓN CULTURAL

La baja participación cultural puede observarse, en primer lugar, en el bajo acceso de la población a las actividades artístico-culturales presenciales.

Desde una perspectiva comparada, al revisar la información presentada por el *Latinobarómetro* (2013), Chile presenta tasas de acceso a actividades artístico-culturales presenciales similares al resto

de Sudamérica, y para algunas disciplinas artísticas, incluso supera el promedio de la región. Sin embargo, a partir del *Eurobarómetro* (2013), se observa que en relación a países europeos, los niveles de acceso son menores.

El análisis de la *Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017* (CNCA, 2017) establece que la participación en actividades artístico-culturales presenciales es una práctica poco común en la población. Las prácticas más frecuentes, en orden, son:

- Asistencia a salas de cine (43,4%).
- Asistencia a recitales o conciertos de música popular en vivo (30%).
- Asistencia a espectáculos de danza, ya sea folclórica, moderna, ballet u otra (21,0%).

Por otra parte, la proporción de asistentes a exposiciones de arte (16,0%) y espectáculos de teatro (14,2%) son, comparativamente, más bajos. Y más baja aún la proporción de quienes asistieron a un concierto de música clásica (6,1%) o a la ópera (1,9%)⁵.

Según *Panorama de la participación cultural en Chile* (MINCAP, 2021) una primera lectura de estos resultados puede ser alarmante, especialmente si se considera que una gran proporción de la población jamás ha asistido en su vida a un concierto o recital (35%)

⁵ Estos porcentajes corresponden a la proporción de la población chilena mayor de 14 años que asistió al menos una vez en los últimos 12 meses a una función de cine, a un recital o concierto de música clásica.

o a un espectáculo de danza (34,3%) o teatro (35,7%). Esto da cuenta de la magnitud del fenómeno de exclusión asociado a estas prácticas, más allá de la baja asistencia registrada.

Un registro más favorable es el que exhiben las salas de cine o la asistencia a museos, respecto de las cuales el 88,9% y 70,6% de la población residente en zonas urbanas de Chile, respectivamente, declara haber asistido alguna vez en su vida. Sin embargo, todo parece indicar que no se trata de un hábito; sólo el 20,5% de las personas asistieron a museos en el año previo a la consulta. Esto permite comprender cómo el haberse relacionado con un lenguaje artístico durante algún momento de la vida no configura por sí mismo un hábito de participación.

Junto a la asistencia al menos una vez en el año previo a la encuesta, la frecuencia de asistencia es el segundo indicador más utilizado para medir la participación cultural. Desde esta óptica, existen enormes asimetrías registradas en la frecuencia de participación de la población:

- Un 52% de las personas declaró haber participado entre cero (no participación) y dos veces en alguna práctica en los últimos 12 meses previo a la consulta, mientras que otras declararon hacerlo hasta 205 veces en igual periodo.
- Un 85% de la población se sitúa entre quienes participan de cero a diez veces, lo que consolida una situación en la que existe un segmento minoritario de personas con una participación intensiva, frente

a una gran mayoría que lo hace de modo esporádico o, sencillamente, no lo hace.

Por otra parte, tanto la *Encuesta latinoamericana de hábitos y prácticas culturales* (OEI, 2014) como la *Encuesta Nacional de Participación Cultural* (CNCA, 2018), develan las significativas diferencias que aparecen según la edad, el contexto sociocultural y el nivel de estudios: las personas mayores, las que viven en niveles económicos y sociales bajos y las que tienen menos estudios participan de forma más limitada en las actividades culturales y tienen una menor valoración de la oferta existente.

2. BAJA COHESIÓN SOCIAL

En la publicación *Una canasta básica de consumo cultural para América Latina. Elementos metodológicos para el derecho a la participación cultural* (2011), los autores Pedro Güell, Rommy Morales y Tomás Peters realizan una revisión de la experiencia mundial en la medición del impacto que poseen el consumo y la participación cultural. Dan cuenta de cómo desde mediados de la década de los noventa varios estudios analizan la importancia de la cultura y las artes en aspectos vinculados a la cohesión social.

Con esta perspectiva, los autores destacan algunos trabajos específicos. En Australia, uno de los más importantes corresponde al de Deidre Williams, en el que se establecen cinco indicadores para medir el impacto de los programas artístico-culturales: la construcción comunitaria, el desarrollo



Corporación Municipal de Arte y Cultura Rapa Nui

comunitario, la activación de cambio social, el desarrollo de capital humano y el fortalecimiento de la actividad económica.

Luego, otros estudios demostraron que el consumo y participación cultural tiene efectos positivos en mejorar las habilidades cognitivas y comprensivas, aumento del orgullo e identidad comunitaria, reducción y prevención del crimen urbano, mejoramiento del comportamiento social, aumento del estado de ánimo y la autoestima (Güell, Morales & Peters, 2011).

En Inglaterra, investigaciones establecieron que los programas artístico-culturales poseen impactos tanto en los participantes directos como en las comunidades del entorno. En el caso estadounidense destacan Joshua Guetzkow y Francois Matarasso, quienes siguen una línea similar a los trabajos ya citados. Este último autor argumenta:

“En un nivel individual, participar de este tipo de actividades genera experiencias únicas y creativas, potencia las habilidades sociales por medio de nuevas amistades y permite la integración de los sujetos en la sociedad. De la misma forma, la creación de actividades en las comunidades permite

la inclusión de grupos marginados, promueve el contacto social y contribuye a la cohesión social” (Güell, Morales & Peters, 2011).

Con todas estas evidencias sobre el escenario, Güell, Morales y Peters ponen el énfasis en que “el aseguramiento del acceso a bienes y servicios culturales es de suma importancia para la construcción de las actitudes cívicas que sustentan la democracia” (Güell, Morales & Peters, 2011).

En Chile, una de las primeras indagaciones en esta línea fue la realizada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su Informe de Desarrollo Humano en Chile 2002, titulado *Nosotros los chilenos: un desafío cultural*, en el que se establece la asociación entre consumo cultural y:

- Una mayor inserción en redes sociales y menores niveles de desconfianza en los otros.
- Una mayor actitud de valoración hacia la diversidad y mayor disposición hacia la tolerancia y la no discriminación.
- Mayores niveles de individualización u orientación hacia la autodeterminación, autorreflexividad y autorrealización.
- Mayor actitud cívica, reflejada en una mayor valoración de la democracia, preocupación por los asuntos de la comunidad y menor desafección política.

En esta misma línea, Tomás Peters profundiza en los resultados de la *Segunda Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural* (CNCA, 2010) y establece que existen:

“...hechos relacionados o afinidades electivas entre los niveles de consumo cultural y la valoración, entre otras cosas, de: la influencia cultural del exterior (globalización); la percepción sobre la importancia del conflicto social para que aparezcan los problemas y se logre solucionarlos en una convivencia democrática; la apreciación de la democracia como la forma de gobierno preferible a cualquier otra; la valoración de la construcción de las trayectorias biográficas, según las propias decisiones personales (individuación); y, finalmente, los patrones de sociabilidad entre los sujetos” (Peters, 2010).

El análisis detallado de causas y efectos del Árbol de Problemas sirve de orientación para establecer los objetivos y las líneas de acción que son parte del *Plan Nacional de Desarrollo y Formación 2021 - 2024* de Públicos que se presentan en la segunda parte de este documento.

2. OBJETIVOS

El *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024* se basa en la evidencia de que en Chile el acceso es desigual y el porcentaje de la población que se involucra con la oferta cultural es acotado y ha decrecido de acuerdo a las distintas dimensiones de la participación en este campo (MINCAP, 2021).

El análisis precedente establece además que las transformaciones en curso en los hábitos y prácticas de públicos y audiencias (Pérez Castellanos, 2020) conducen a enfocarse en el **bajo involucramiento de las personas con el ecosistema cultural** como problemática central del Plan y, a partir de allí, a contribuir en los procesos de colaboración e implicación de comunidades y organizaciones culturales (Colomer, 2019).

De la revisión del Árbol de Problemas sobre Desarrollo de Públicos se desprenden tres ámbitos a abordar –el ecosistema cultural; las organizaciones culturales y los agentes intermediarios; las personas– que orientan los objetivos y las líneas de acción para el periodo 2021-2024, como se especifica a continuación.

OBJETIVO GENERAL

Incidir en el nivel de involucramiento de las personas con el ecosistema cultural, fortaleciendo estrategias de Desarrollo de Públicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Ecosistema cultural

1. Relevar las acciones e iniciativas que se llevan a cabo en el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio en el ámbito del Desarrollo de Públicos estableciendo orientaciones transversales en el ecosistema cultural.

Organizaciones y agentes culturales

2. Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos a través de estrategias de capacitación para agentes y organizaciones culturales.

Personas

3. Promover líneas estratégicas que profundicen en la implicación, co-creación y co-programación con públicos.

3. DESTINATARIOS

El *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024* busca promover e integrar en el ecosistema cultural el enfoque de Desarrollo de Públicos.

Para ello, sus destinatarios son:

- Organizaciones y agentes culturales.
- Comunidades y personas que participan en programas e iniciativas del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

4. ARTICULACIÓN

El *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024* articula líneas de acción que se llevan a cabo en el ámbito del desarrollo y la formación de públicos en programas e iniciativas de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, la Subsecretaría del Patrimonio y el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

La gestión y seguimiento de objetivos se realiza a través de una mesa de coordinación a cargo de la Unidad de Programación y Públicos de Gabinete de Ministra y en ella toman parte jefaturas y encargados(as) de los programas e iniciativas que a continuación se detallan.

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

ARTICULACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y FORMACIÓN DE PÚBLICOS 2021-2024

Departamento / Secciones / Unidades	Programa / Iniciativa	Coordinador(a)
Gabinete ministerial	Unidad de Programación y Públicos	Jefatura de la Unidad de Programación y Públicos
Gabinete ministerial	Unidad de Cultura Digital	Jefatura de la Unidad de Cultura Digital
Gabinete ministerial / Subsecretaría de las Culturas y las Artes	Unidad de Coordinación de Convenios Institucionales	Jefatura de la Unidad de Coordinación de Convenios Institucionales
Gabinete ministerial / Subsecretaría de las Culturas y las Artes	Unidad de Infraestructura	Jefatura de la Unidad de Infraestructura
Subsecretaría del Patrimonio	Departamento de Formulación, Monitoreo y Evaluación Patrimonial	Jefatura del Departamento de Formulación, Monitoreo y Evaluación Patrimonial
Servicio Nacional del Patrimonio	Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas	Subdirección del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas
Servicio Nacional del Patrimonio	Subdirección de Museos / Sistema Nacional de Museos	Subdirección de Museos
Servicio Nacional del Patrimonio	Subdirección de Museos / Área de Estudios	Jefatura de la Unidad de Estudios

Servicio Nacional del Patrimonio	Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas	Subdirección del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas
Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes	Programa de Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras (PAOCC)	Jefatura del Programa de Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras (PAOCC)
Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes	Fomento y desarrollo de Artes de la Visualidad	Jefatura del Área de Artes de la Visualidad
Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes	Programa Unidad de Públicos del Audiovisual	Secretaría ejecutiva del Consejo del Arte y la Industria Audiovisual
Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes	Apreciación Musical	Secretaría ejecutiva de Consejo de la Música
Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes	Fondos Cultura	Jefatura del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes
Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes	Fomento y Desarrollo de las Artes Escénicas	Secretaría ejecutiva de Consejo de las Artes Escénicas
Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes	Economía Creativa	Secretaría ejecutiva de Economía Creativa
Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes	Consejo Nacional del Libro y la Lectura	Secretaría ejecutiva del Consejo Nacional del Libro y la Lectura

Departamento de Ciudadanía Cultural	Programa Red Cultura / Fortalecimiento de organizaciones culturales comunitarias	Encargado(a) del Programa Red Cultura
Departamento de Ciudadanía Cultural	Elencos estables: Orquesta de Cámara de Chile; Academia y Ballet Folklórico Nacional BAFONA	Encargado(a) de los Elencos Estables
Departamento de Ciudadanía Cultural	Fortalecimiento de la Identidad Cultural	Encargado(a) de la Unidad de Acceso
Departamento de Ciudadanía Cultural	Interculturalidad e inclusión de Migrantes	Encargado(a) de la Unidad de Migrantes
Departamento de Ciudadanía Cultural	Centro de Extensión – Centex	Encargado(a) del Centex
Departamento de Educación y Formación en Artes y Cultura	Programa Nacional de Desarrollo Artístico en la Educación / Fondo de Fomento al Arte en la Educación (FAE) / Semana de la Educación Artística (SEA) / Mesas Regionales de Educación Artística	Encargado(a) del Programa Nacional de Desarrollo Artístico en la Educación
Departamento de Educación y Formación en Artes y Cultura	Programa de Fomento del Arte en la Educación – ACCIONA / ACCIONA Mediación	Encargado(a) de ACCIONA
Departamento de Educación y Formación en Artes y Cultura	Programa Centros de Creación (CECREA)	Encargado(a) del Programa CECREA

5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACCIONES PROGRAMÁTICAS

El Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021–2024 se estructura en torno a tres líneas estratégicas que, a su vez, corresponden a ámbitos diferenciados de acción:

- Uno relativo al **ecosistema cultural** con foco en la gestión interna, a fin de incorporar el enfoque de públicos en los programas e iniciativas del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.
- Otro relacionado con las **organizaciones y agentes culturales**, que enfatiza las capacitaciones, mentorías y espacios de reflexión para la elaboración de planes de Desarrollo de Públicos.
- Uno concerniente a las **personas**, cuyo ámbito de acción es la participación ciudadana y la generación de espacios de retroalimentación para este Plan.

A partir de estos lineamientos estratégicos y de sus ámbitos de incidencia se han agrupado las acciones que desde las distintas iniciativas y programas del Ministerio aportan al cumplimiento de los objetivos del Plan.

ECOSISTEMA CULTURAL

Las acciones que inciden de manera más directa en el ecosistema cultural se relacionan con los espacios de articulación y seguimiento, permitiendo la identificación de indicadores comunes que entreguen datos cualitativos de participación cultural.

1. LÍNEAS DE ACCIÓN

- Mapeo y sistematización de programas e iniciativas del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio vinculados con el Desarrollo y la Formación de Públicos.
- Elaboración y validación de recomendaciones de corto, mediano y largo plazo sobre el Desarrollo y Formación de Públicos para incorporar en programas e iniciativas del Ministerio.
- Difusión y promoción conjunta de los programas e iniciativas vinculados con el Desarrollo y la Formación de Públicos.

2. ACCIONES PROGRAMÁTICAS

Unidad de Programación y Públicos.

Coordinación y seguimiento:

- Coordinar una mesa de sesión trimestral con la participación de las jefaturas o encargados(as) de más de 20 programas e iniciativas vinculadas

con el Desarrollo y la Formación de Públicos de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, la Subsecretaría del Patrimonio y el Servicio Nacional del Patrimonio. En ellas, se realizará el seguimiento al cumplimiento de los objetivos e indicadores de este Plan, junto con elaborar nuevas propuestas.

- Colaborar con otras entidades públicas en el ámbito del Desarrollo y Formación de Públicos, por ejemplo, el Ministerio de Ciencias, el Ministerio de Educación o la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas.
- Colaborar con instituciones culturales y entidades académicas internacionales en el ámbito del Desarrollo de Públicos.

ORGANIZACIONES Y AGENTES CULTURALES

El ámbito de acción del *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021 - 2024* que busca impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos en organizaciones y agentes culturales reúne el mayor número de iniciativas y programas del Ministerio.

1. LÍNEAS DE ACCIÓN

- Mentorías y capacitaciones que fortalezcan el desarrollo y la Formación de Públicos.

- Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos.
- Encuentro Nacional de Desarrollo de Públicos.
- Plataforma web de Desarrollo y Formación de Públicos.
- Publicación de un libro digital con enfoques internacionales y experiencias nacionales de Desarrollo y Formación de Públicos.

2. ACCIONES PROGRAMÁTICAS

Unidad de Programación y Públicos. Capacitaciones y mentorías:

- Organización del Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos.
- Realización del Encuentro Nacional de Desarrollo de Públicos.
- Realización de un ciclo de capacitaciones a través de la Escuela de Desarrollo de Públicos.
- Gestión de una plataforma web sobre Desarrollo y Formación de Públicos.

- Coordinación del Mes de los Públicos en colaboración con las Secretarías Regionales Ministeriales.

Subdirección Nacional de Museos. Índice de Desarrollo de Museos con estrategias de capacitación:

- Generación de un Índice de Desarrollo de Museos para las entidades del Sistema Nacional de Museos (RMC) con ficha completa.
- Capacitaciones para los museos del Registro Nacional de Museos de Chile para el Desarrollo de Públicos que tendrán como producto iniciativas específicas para los espacios que participan de las capacitaciones.
- Implementar Planes Regionales en el ámbito de Desarrollo de Públicos para museos, una vez entregadas las herramientas metodológicas para su implementación.

Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas. Capacitación de equipos de biblioteca:

- Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos a través de estrategias de capacitación realizadas por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, dirigidas a personal de bibliotecas públicas regionales y bibliotecas públicas en convenio con el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas.



Museo Histórico Nacional, Santiago

Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes. Fondos Cultura:

- Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos en el diseño de las convocatorias de los Fondos Cultura.

Programa Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras (PAOCC). Actividades formativas y de asistencia técnica:

- Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos a través de estrategias de capacitación para agentes y organizaciones culturales. Se incluyen dos tipos de actividades formativas:
 1. Mentorías para la elaboración de planes de Desarrollo de Públicos.
 2. Consultorías para el rediseño de planes de gestión que incorporen el Desarrollo de Públicos como uno de sus ejes.

Artes Escénicas.

Formación especializada continua:

- Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos a través de estrategias de capacitación para agentes y organizaciones culturales.

Apreciación musical.

Capacitación de mediadores y Ciclos de mediación musical a niños, niñas y jóvenes:

- Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos a través de estrategias de capacitación para mediadores (as).
- Impulsar el Desarrollo de Públicos a través de estrategias de mediación en el contexto escolar.

Artes de la Visualidad.

Fomento de la mediación artística:

- Generar acciones de fortalecimiento enfocadas en el ámbito de la mediación y Formación de Públicos del arte contemporáneo, con perspectiva nacional.

Orquesta de Cámara de Chile.

Estudio y elaboración de plan estratégico de públicos:

- Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos en el contexto digital, a partir de un estudio y un plan estratégico. La iniciativa contempla:
 1. Diagnóstico de la participación en redes sociales.
 2. Estado del arte del sector.
 3. Plan estratégico para la comunicación en redes sociales para público en general.
 4. Plan estratégico para la comunicación en redes sociales para niños, niñas y jóvenes.

**Ballet Folklórico Nacional.
Estudio y elaboración de plan estratégico
de públicos:**

- Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos en el contexto digital, a partir de un estudio y un plan estratégico. La iniciativa contempla:
1. Diagnóstico de la participación en redes sociales.
 2. Estado del arte del sector de la danza folclórica.
 3. Plan estratégico para la comunicación en redes sociales para público en general.
 4. Plan estratégico para la comunicación en redes sociales para niños, niñas y jóvenes.

**Red Cultura.
Planificación cultural local participativa:**

- Incorporar el enfoque de Desarrollo de Públicos en las orientaciones regionales para el año 2022.

**Economía Creativa.
Generación de capacidades:**

- Incorporar el enfoque de Desarrollo de Públicos a través de laboratorios para organizaciones y agentes culturales.

**Fomento al Arte en la Educación (FAE).
Convocatoria de proyectos de mediación y
Mesas Regionales de Educación Artística:**

- Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos a través las diferentes líneas de convocatorias del FAE, especialmente para proyectos de difusión y extensión artística y de mediación y formación artístico-cultural.
- Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos iniciales en los proyectos estratégicos regionales asociados a los planes de gestión de las mesas de trabajo con espacios culturales.

**Semana de la Educación Artística (SEA).
Mesas Regionales de Educación Artística:**

- Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos en los proyectos que desarrollan los establecimientos educacionales y los espacios de arte y cultura que adhieren a la Semana de la Educación Artística.

**Programa ACCIONA.
Capacitación de mediadores:**

- Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos en los mediadores(as) y en los programa de mediación de ACCIONA.

**Programa CECREA.
Capacitación de equipos CECREA y
Experiencias pedagógicas para
la creación**

→ Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos en las estrategias de implicación del CECREA.

Unidad de Cultura Digital. Capacitación de espacios conectados a través de fibra óptica en ámbito de desarrollo de audiencias:

→ Impulsar el enfoque de Desarrollo de Públicos a través de seminarios, capacitaciones, *workshops* y/o laboratorios implementados por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, con énfasis en audiencias digitales y en la sensibilización digital para organizaciones culturales municipales.

Consejo del Libro. Política Nacional de la Lectura. Capacitación de mediadores de lectura y Diálogos en movimiento:

→ Impulsar y visibilizar los sistemas de capacitación y formación continua de los mediadores de la lectura, que contribuyan al fomento lector y a la sostenibilidad del Plan de la Lectura en el tiempo.



Centro Cultural La Moneda, Santiago

Se incluyen las siguientes acciones:

1. Elaboración y publicación de un catastro de la oferta formativa en fomento lector.
2. Curso de autoaprendizaje para encargados(as) de las Bibliotecas Escolares CRA.
3. Seminario Internacional ¿Qué Leer, Cómo Leer?
4. Capacitación a docentes para Bibliotecas de Aula.
5. Desarrollar instancias formativas para mediadores(as) de lectura, en el marco de los planes regionales de lectura.
6. Propuestas de mejora para la línea de Fomento lector y/o escritor del Fondo del Libro.
7. Seminario Leer, Crear, Mediar.
8. Desarrollar un contexto de lectura que promueva la apropiación de la lectura y la participación de los lectores a través de la metodología de Diálogos en movimiento.



Biblioteca Regional de Antofagasta

PERSONAS

En este ámbito, el *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021 - 204* pretende promover líneas estratégicas que profundicen en la implicación, co-creación y co-programación con públicos.

1. LÍNEAS DE ACCIÓN

- Generación de repositorio de ideas sobre iniciativas de Desarrollo y Formación de Públicos con mecanismo de participación ciudadana.
- Reformulación y rediseño de líneas de financiamiento para organizaciones culturales que impulsen la participación para profundizar la implicación, co-programación y co-creación con públicos.

2. ACCIONES PROGRAMÁTICAS

Unidad de Programación y Públicos. Mes de los públicos:

- Repositorio de ideas de Desarrollo de Públicos para el Mes de los Públicos, en colaboración con las Secretarías Regionales Ministeriales.

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------	---------------------------------	--------------

Programa de Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras (PAOCC). Fortalecimiento de gestión y programación:

- Promover líneas estratégicas que profundicen en la implicación, co-creación y co-programación con públicos.
- Reformular y rediseñar líneas de financiamiento a organizaciones culturales que impulsen la participación, para profundizar la implicación, co-programación y co-creación con públicos.

Artes Escénicas. Programa Públicos y Comunidades:

- Impulsar la participación de los públicos a través de co-creaciones.

Consejo del Arte y la Industria Audiovisual. Apoyo a iniciativas de cocreación, co-programación y comunidades

- Impulsar la formación, desarrollo, participación de los públicos a través de mediación audiovisual, co-creaciones y/o co-programaciones; generación

de comunidades de públicos. Se contemplan los siguientes ámbitos:

1. Festivales Colaboradores del Consejo del Arte y la Industria Audiovisual (CAIA).
2. Formación de Públicos para el Audiovisual.
3. Formación, desarrollo y participación de públicos en Salas de CineArte.
4. Inclusión de públicos en situación de discapacidad.
5. Cineclubes escolares en red.
6. Formación de mediadores(as) del audiovisual.

Artes de la visualidad. Proyectos de mediación que impulsan implicación de comunidades:

- Implementar proyectos de mediación como visitas mediadas y talleres en los espacios dependiente del Programa de Fomento y Desarrollo de las Artes de la Visualidad: el Centro Nacional de Arte Contemporáneo de Cerrillos y la Galería Gabriela Mistral.
- Trabajar con una población intermedia, que corresponde a la ciudadanía, con foco en el trabajo con niñas, niños y adolescentes estudiantes de escuelas públicas en el Centro Nacional de Arte Contemporáneo de Cerrillos y la Galería Gabriela Mistral.
- Desarrollar acciones específicas desde la mediación artística para personas en situación

de discapacidad visual, auditiva e intelectual o con movilidad reducida, como talleres, visitas mediadas y material específico de las muestras que se realicen.

Ciudadanía Cultural. Fortalecimiento de la Identidad Cultural:

- Promover líneas estratégicas que profundicen en la implicación, co-creación y co-programación con públicos.

Interculturalidad y Migrantes. Proyectos de participación y co-creación de públicos:

- Impulsar la participación de los públicos a través de co-creaciones y/o co-programaciones; generación de comunidades de públicos.

Centex. Proyectos de co-creación con públicos:

- Impulsar la participación de los públicos a través de co-creaciones.

Programa CECREA. Proyectos de co-creación y coprogramación con niños, niñas y jóvenes:

- Promover la participación de los públicos infantiles y juveniles a través de co-creaciones o espacios curatoriales.

6. METAS, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021 - 2024* se proyecta para ser implementado durante cuatro años con reuniones trimestrales de coordinación y seguimiento entre los involucrados.

Cada programa e iniciativa incorpora indicadores de seguimiento programático y se contempla, como parte de la mesa, la definición de indicadores transversales de seguimiento cualitativo.

METAS

Para medir la incidencia del nivel de involucramiento de las personas con el ecosistema cultural, como objetivo principal del *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024*, se considerará el número de organizaciones culturales que incentivan la participación de las personas en actividades artístico culturales, en sus Planes de Desarrollo de Públicos y el porcentaje de personas que participan de estas convocatorias.

→ Indicador 1: Porcentaje de organizaciones culturales que cuentan con planes de públicos que incentivan la participación de las personas en actividades artístico culturales.

Forma de cálculo: (Número de organizaciones culturales que se han capacitado en estrategias de Desarrollo de Públicos con el MINCAP y que cuentan con planes de públicos que incentivan la participación de las personas en actividades artístico culturales en año t / Número de organizaciones culturales que se han capacitado en estrategias de Desarrollo de Públicos con MINCAP en año t) * 100

Meta:

2021	2022	2023	2024
10% (10/100)	15% (15/100)	20% (20/100)	25% (25/100)

→ Indicador 2: Porcentaje de personas que participan de convocatorias de organizaciones culturales.

Forma de cálculo: (Número de personas que participan de convocatorias de organizaciones culturales / Número de personas que se inscriben en convocatorias de organizaciones culturales) * 100

Meta:

2021	2022	2023	2024
50% (15/30)	50% (20/40)	50% (25/50)	50% (30/60)

→ Indicador 3: Porcentaje de planes de públicos que consideraron procesos participativos en su diseño con la comunidad.

Forma de cálculo: (Número de planes de públicos que consideraron procesos participativos en su diseño con la comunidad, desarrollados por las organizaciones capacitadas en estrategias de Desarrollo de Públicos con el MINCAP en año t / Número total de planes de públicos desarrollados por organizaciones capacitadas en estrategias de Desarrollo de Públicos con el MINCAP en año t-1) * 100

Meta:

2021	2022	2023	2024
40% (40/100)	50% (50/100)	60% (60/100)	70% (70/100)

ECOSISTEMA CULTURAL

Para evaluar el cumplimiento de las estrategias que apuntan a contar con programas e iniciativas del Ministerio que cuenten con un enfoque de públicos, se medirá el número de programas que incorporen este enfoque en sus lineamientos estratégicos durante el periodo de ejecución de este Plan.

→ Indicador 1: Porcentaje de programas e iniciativas del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio que impulsan la implicación de públicos en organizaciones culturales.

Forma de cálculo: (Número de programas e iniciativas del MINCAP que impulsan la implicación de públicos en organizaciones culturales en el año t / Número total de programas e iniciativas del MINCAP que señalan desarrollar estrategias de Desarrollo y/o Formación de Públicos en el año t) * 100

Meta:

2021	2022	2023	2024
20% (5/26)	40% (10/26)	50% (13/26)	60% (15/26)

ORGANIZACIONES Y AGENTES CULTURALES

Para medir el apoyo a las organizaciones y agentes culturales que impulsen el enfoque de Desarrollo de Públicos, se considerará la asistencia y participación de estos en las actividades de capacitación.

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------	---------------------------------	--------------

→ Indicador 1: Tasa de variación de agentes culturales que asisten y participan de las capacitaciones y actividades impulsadas por la Unidad de Programación y Públicos.

Forma de cálculo: $[(\text{Número de agentes culturales que asisten y participan de las capacitaciones y actividades impulsadas por la Unidad de Programación y Públicos en año } t / \text{Número de agentes culturales que asisten y participan de las capacitaciones y actividades impulsadas por la Unidad de Programación y Públicos en año } t-1) - 1] * 100$

Meta:

2021	2022	2023	2024
5% (1680/1600)	5% (1760/1680)	5% (1848/1760)	5% (1940/1848)

PERSONAS

En el ámbito de participación de las personas, se medirán las convocatorias regionales que posibiliten el acceso de las personas a formar parte, opinar e idear su implicación en el marco del Mes de los Públicos.

→ Indicador 1: Porcentaje de comunas de procedencia de las personas que participan del mecanismo de recepción de ideas para el Desarrollo y Formación de Públicos.

Forma de cálculo: $(\text{Número de comunas de procedencia de las personas que participan del mecanismo de recepción de ideas para el Desarrollo y Formación de Públicos} / \text{Número total de comunas del país: 346 comunas})$

Meta:

2021	2022	2023	2024
10% (34/346)	20% (68/346)	30% (102/346)	40% (136/346)

→ Indicador 2: Porcentaje de personas que participan en la generación de ideas sobre iniciativas de Desarrollo y Formación de Públicos, y responden satisfactoriamente la consulta.

Forma de cálculo: $(\text{Número de personas que participan en la generación de ideas sobre iniciativas de Desarrollo y Formación de Públicos, y que responden satisfactoriamente la consulta en el año } t / \text{Número total de personas que participan en la generación de ideas sobre iniciativas de Desarrollo y Formación de Públicos en el año } t) * 100$

Meta:

2021	2022	2023	2024
10% (100/1000)	20% (200/1000)	30% (300/1000)	40% (400/1000)

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Los indicadores descritos previamente son responsabilidad de la Unidad de Programación y Públicos. El sistema de seguimiento del *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024* se llevará a cabo a partir de una mesa interna que reunirá a los programas e iniciativas que se articulan en las líneas de acción y que sesionará de manera trimestral.

En ella se elaborarán orientaciones e indicadores transversales para la gestión de un enfoque de públicos. También se considerarán las ideas y propuestas que emanen de los mismos públicos en un ciclo de consulta anual en el marco del Mes de los Públicos.



Teatro Biobío, Concepción

BIBLIOGRAFÍA

CONTEXTO	01 ENFOQUES INTERNACIONALES	02 PÚBLICOS EN ORGANIZACIONES	03 EXPERIENCIAS	04 PLAN NACIONAL DE PÚBLICOS	BIBLIOGRAFÍA
----------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------	------------------------------------	--------------

Barbosa, A.M. (2013) *Aprender el arte. La imaginación y el contexto*. Conferencia en el Primer Seminario Internacional de Educación Artística. Santiago, Chile

Bayón, F. & Cuenca, J. (2019). *El público. Una consideración epistemológica*. Ensayo incluido en *El desarrollo de audiencias en España. Reflexiones desde la teoría y la práctica*. Universidad de Deusto, Bilbao.

Bollo, A., Gariboldi, A., Da Milano, C. & Torch, C. (2017). *Cómo poner a los públicos al centro de las organizaciones culturales*. Estudio sobre el Desarrollo de Públicos. Comisión Europea. Dirección General de Educación, Deporte y Cultura. Unión Europea.

Bourdieu, P. (2012). *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Editorial Taurus-Pensamiento, Buenos Aires.

Brown, A. (2004). *The Values Study: Rediscovering the meaning and value of arts participation*. Hartford, CT., Connecticut Commission on Culture and Tourism. Recuperado desde: <https://www.giarts.org/sites/default/files/values-study-rediscovering-the-meaning-and-value-of-arts-participation.pdf>

Brown, A. & Ratzkin, R. (2016). *Implica a tu público (Vol. 1)*. Fundación WolfBrown-Asimétrica, Madrid.

Brown, A. & Ratzkin, R. (2017). *Implica a tu público (Vol. 2)*. Fundación WolfBrown-Asimétrica, Madrid.

Camnitzer, L. (2011). *Las fronteras de la curaduría*. Conferencia del Museo de Antioquia, Colombia.

Camnitzer, L. (2015). *El arte como educación*. Conferencia del Museo Jumex, México.

Coelho, T. (2009). *Diccionario crítico de política cultural*. Editorial Gedisa, Barcelona.

Colomer, J. (2013). *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*. Fundación Autor, Madrid.

Colomer, J. (2014). *Estrategias para el desarrollo de públicos culturales. En Manual Atalaya: apoyo a la gestión cultural*. Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. España.

Colomer, J. (2019). *Sobre el oficio de programar*. Revista ARTEZ 230. Septiembre/octubre de 2019.

Colomer, J. (2019). *Desarrollo de públicos y comunidades culturales*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Recuperado de: www.programacionypublicos.cultura.gob.cl

Colomer, J. (2020). *¡Hasta siempre!*. Revista ARTEZ 232. Enero/febrero de 2020.

Comisión Europea. *Programa: LLP-Leonardo Da Vinci (2013-2016)*. Proyecto ADESTE Audience Developer: Skills and Training in Europe. Recuperado de: www.adesteproject.eu

Comisión Europea. *Programa: Creative Europe (2016)*. Proyecto Engage Audiences. Recuperado de: www.engageaudiences.eu

Comisión Europea. *Programa: Erasmus + (2017-2019)*. Proyecto CONNECT Connecting Audiences. Recuperado de: www.connectingaudiences.eu

Conner, L. (2013). *Audience Engagement and the role of Arts Talk in the Digital Era*. Palgrave MacMillan, New York.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2010). *Segunda Encuesta Nacional de Participación Cultural 2010*. Santiago de Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Recuperado de: www.cultura.gob.cl

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2017). *Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada*. Santiago de Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Departamento de Ciudadanía Cultural, Valparaíso. Recuperado de: www.observatorio.cultura.gob.cl

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2018). *Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017*. Santiago de Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Recuperado de: www.observatorio.cultura.gob.cl

Cuenca-Amigo, M. & Makua, A. (2018). *Cómo situar al público en el centro de tu gestión. Guía para implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en las organizaciones culturales*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

De Gyldenfeldt, O. (2009) *¿Cuándo hay arte? En Cuestiones de Arte Contemporáneo. Hacia un nuevo espectador en el siglo XXI*. Emecé Editores. Buenos Aires, Argentina.

Durán, A. & Jaroslavsky, A. (2012). *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital*. Leviatán, Buenos Aires.

Eraso, S. (2014). *Ecosistema o industria cultural*. Recuperado desde: <https://santieraso.com/2014/08/10/ecosistema-cultural/>

García Canclini, N. (2007). *Lectores, espectadores e internautas*. Editorial Gedisa, Barcelona.

Giráldez, A (2009). *Reflexiones en torno al lugar de las artes en la Educación Infantil*. En Participación educativa. España.

González Bernal, M., Roncallo-Dow, S. & Arango-Forero, G. (2018). *Estudiar las audiencias. Tradiciones y perspectivas*. Universidad de La Sabana, Bogotá.

Guardiola, I. (2019). *El ojo y la navaja. Ensayo sobre el mundo como interfaz*. Editorial Arcadia, Barcelona.

Güell, P., Godoy, S. & Frei, R. (2005). *El consumo cultural y la vida cotidiana: algunas hipótesis empíricas*. En Catalán, C., *Consumo cultural en Chile: miradas y perspectivas (pp. 77-88)*. Santiago: INE y CNCA.

Güell, P., Morales, M. & Peters, T. (2011). *Una canasta básica de consumo cultural para América Latina. Elementos metodológicos para el derecho a la participación cultural*. CISOC, Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Gutiérrez, R. (2010). *Desarrollo de audiencias: fines y medios*. Revista Conectando Audiencias, 1. Editorial Asimétrica, Madrid.

Hadley, S. (2021). *Audience Development and Cultural Policy*. Palgrave MacMillan, Londres.

Han, B.-C. (2017). *La sociedad del cansancio (Segunda ed.)*. Buenos Aires: Herder.

Heim, C. (2016). *Audience as Performer: The changing role of theatre audiences in the twenty-first century*. Routledge, Londres y Nueva York.

Jiménez, L. (2000). *Teatro y públicos, el lado oscuro de la sala*. Editorial Escenología, México D.F.

Jiménez, L. (2011). *Públicos y derechos culturales*. Ponencia presentada en I Seminario Internacional de Formación de Audiencias. Centro Cultural Gabriela Mistral, GAM, Santiago.

Keller, A. (2017). *Premisas para delimitar una definición de participación cultural desde la política pública. Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017*. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Subsecretaría de las Culturas y las Artes. Departamento de Estudios, Santiago.

Lipps, B. (ed.) (2015). *Culture Shift: Creative Leadership for Audience-Centric Performing Arts Organisations. A Theatron Toolkit for Strategic Audience Development*. Theatron.

López, F. (2020). *Públicos en la pandemia, ¿una nueva realidad? Revista Observatorio Cultural Número 38*. Subsecretaría de las Culturas y las Artes. Departamento de Estudios, Santiago.

López, F. (2020). *Manual de desarrollo de audiencias desde la proximidad*. Barcelona, España: Diputación de Barcelona.

Malaguzzi, L. (2001) *La educación infantil en Reggio Emilia*. Barcelona, Octaedro

Martínez Mancilla, Y., Mata Tapia, S. & Vega, M. (2021) *Diagnóstico sobre las brechas de inclusión digital en Chile*. Santiago de Chile: Plan Social de Desarrollo Digital, Subsecretaría de Telecomunicaciones y Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Margalef, R. (1998). *Ecología*. Ediciones Omega, Barcelona.

McCarthy K. & Jinnett, K. (2001). *A new framework for building participation in the arts*. Santa Mónica, Estados Unidos: RAND Corporation. Recuperado de: www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1323.html

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio & Instituto Nacional de Estadísticas (2018). *Estadísticas Culturales. Informe anual 2017*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Recuperado de: www.observatorio.cultura.gob.cl

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2019). *Estudio espacios culturales de Chile y sus públicos*. Resumen ejecutivo. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Recuperado de: www.observatorio.cultura.gob.cl

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2019). *Revisión sinóptica de los principales resultados de la Encuesta de Participación Cultural 2017 para marco de referencia de una política de Públicos*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio .

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio e Instituto Nacional de Estadísticas (2020). *Estadísticas Culturales. Informe anual 2019*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Recuperado de: www.observatorio.cultura.gob.cl

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2021). *Panorama de la participación cultural en Chile. Una mirada desde la experiencia*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

MOV-S. (2011). *El espectador activo*. Mercat de les Flors, Barcelona.

Mumford, L. (1961). *The City in History: Its Origins, Its Transformations, and Its Prospects*. Nueva York: Harcourt, Brace and World, Inc.

Naciones Unidas. (s.f.). *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. Recuperado desde: <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Nassim, B. & Mairesse, F. (2018). *La mediación cultural*. Libros UNA, Buenos Aires

Patino, B. (2020). *La civilización de la memoria de pez*. Alianza Editorial, Madrid.

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2014). *Encuesta latinoamericana de hábitos y prácticas culturales*. Madrid. España: OEI.

Pérez Castellanos, L. (2020). *La casa del museo (Ciudad de México, 1972-1980). Una etnografía multilocal sobre la acción cultural extramuros*. Doctorado en Ciencias Antropológicas, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México D.F.

Pinochet C. & Güell P. (2018). *Visitantes, audiencias, públicos. Apuntes para un estudio desde las prácticas culturales*. Revista Atenea 518, 151-166.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2002). *Desarrollo humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural*. Santiago, Chile: PNUD.

Rosas Mantecón, A. (2009). *¿Qué es el público?* Revista Poiesis. Programa de Posgrado en Ciencias de Arte de la Universidad Federal Fluminense, Río de Janeiro.

Rosas Mantecón, A. (2017). *Ir al cine. Antropología de los públicos, la ciudad y las pantallas*. Editorial Gedisa, Barcelona.

Rosas Mantecón, A. (2019). *Formar públicos en la era digital: Redefiniciones, ambigüedades y desafíos*. Conferencia en el Seminario de Desarrollo de Públicos 2019. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Santiago, Chile.

Rowan, J. (2016). *Una economía cultural de la cultura*. Revista Periférica Internacional, Universidad de Cadiz, Andalucía.

Scolari, C. (2020). *Nuevas interfaces para un mundo pospandemia*. Blog Hipermediaciones. Recuperado desde: <https://hipermediaciones.com/2020/08/08/las-nuevas-interfaces-pospandemia/>

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco (2016). *Aproximación a la relación de la cultura y la pobreza, 2016*. Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco, Departamento de Educación, Política y Lingüística. Recuperado desde: http://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_argit_kultur_pobrezia_2016/es_def/adjuntos/Aproximacion_a_la_relacion_cultura_y_pobreza_2016.pdf

Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*. Museum, Santa Cruz, California.

Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (2020). *Radiografía de la brecha digital comunal en Chile*. Recuperado de: www.fayerwayer.com/2020/12/subtel-chile-brecha-digital-internet/

Sunkel, G. (2002). *Una mirada otra. La cultura desde el consumo. En Estudios y otras prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

TED. (2011). *Alone Together | Sherry Turkle* [Video]. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=MtLVCpZiINs>

UNESCO (2014). *Cómo medir la participación cultural. (Manual del marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009 no. 2)*. Instituto de Estadística de UNESCO.

Unidad de Investigación en Economía de la Cultura. (2020). *Análisis del impacto del Covid-19 sobre las organizaciones y agentes culturales de España*. Universidad de Valencia. Valencia.

Urraco, J. & Maccari, B. (Coordinadores) (2019). *Enlaces compartidos. Activando conversaciones sobre públicos, audiencias y comunidades culturales*. Buenos Aires: Secretaría de Cultural de la Presidencia de la Nación.

Walmsley, B. (2019). *Audience Engagement in the Performing Arts: A Critical Analysis*. Palgrave Macmillan, Londres.

Wolf, L. & Lombardo, P. (2020). *Cinquante ans de pratiques culturelles en France*. Ministère de la Culture, Paris. Recuperado desde: <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-etudes-2007-2021/Cinquante-ans-de-pratiques-culturelles-en-France-CE-2020-2>

Zuboff, S. (2020). *La era del capitalismo de vigilancia*. Barcelona: Paidós Iberica.

