

Herramientas para la Gestión Cultural Local

FORMACIÓN DE AUDIENCIAS



Herramientas para la gestión cultural local – Formación de audiencias

Publicación a cargo de **Daniela Campos Berkhoff (CNCA)**

Coordinación editorial: **Patricia Rivera Ritter - Manuel Guerra Castillo (CNCA)**

Producción editorial: **Moyra Holzapfel Peña (CNCA)**

Autor del texto: **Javier Ibacache Villalobos (GAM)**

Diseño y diagramación: **Identidad y Comunicación Verde Ltda.**

Ilustración: **Manuel Córdova, Comunas Unidas**. Patrones e ilustraciones para el Programa Servicio País Cultura del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2012).

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

Departamento de Ciudadanía y Cultura

Sección Gestión Cultural Territorial

Plaza Sotomayor 233, 3er piso, Valparaíso, Chile.

Teléfono: (56 32) 2326400

www.cultura.gob.cl

www.redcultura.cl

Se autoriza la reproducción parcial citando la fuente correspondiente.

En este libro se utilizó para el cuerpo de texto la tipografía *Australis*, creada por el diseñador chileno Francisco Gálvez, fuente ganadora del Gold Prize en los Morisawa Awards 2002 de Tokio.

1ª edición, noviembre de 2014

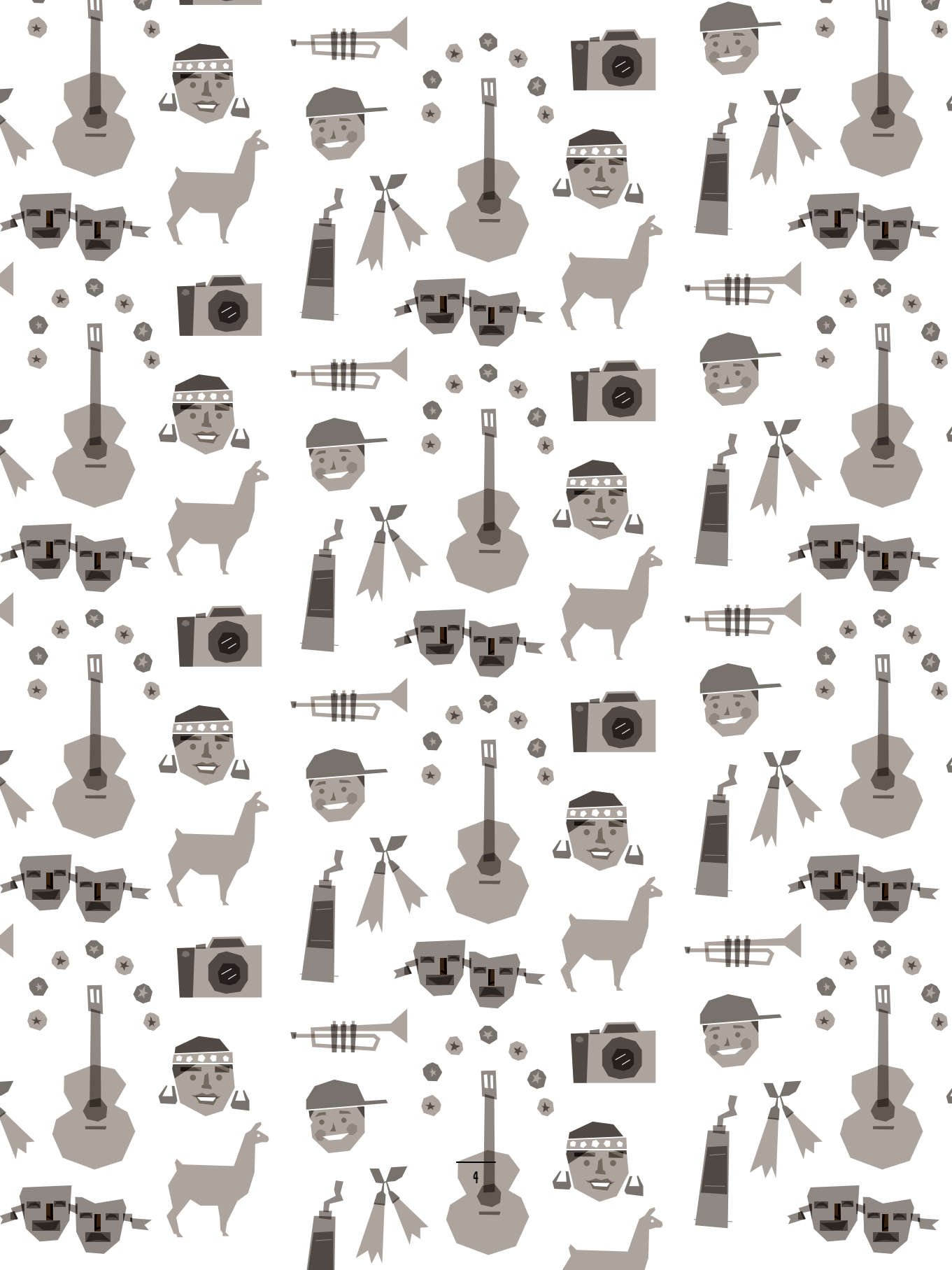
Se imprimieron 1.000 ejemplares

Impreso en Quad/Graphics Chile S.A.

Santiago, Chile

Herramientas para la gestión cultural local

FORMACIÓN DE AUDIENCIAS



PRESENTACIÓN

“HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN CULTURAL LOCAL” es un material formativo diseñado por el Programa Red Cultura del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, a través de su modalidad de Formación de Capacidades. Está pensado para que profesionales, gestores, educadores o facilitadores puedan compartir nociones básicas y conceptos relevantes de la gestión cultural con personas, agrupaciones, actores claves o funcionarios municipales que se inician en la labor de rescate y promoción de la cultura y las artes.

El documento propone contenidos y una metodología complementaria que busca que los profesionales, gestores, educadores o facilitadores, compartan y movilicen el aprendizaje. La intención es entregar conocimientos y marcos referenciales para la comprensión y promover la construcción del sentido de estos, según las realidades, vivencias, historias e identidad de las comunidades y su territorio.

Detrás de este esfuerzo formativo se encuentra un conjunto de ideas y convicciones. En primer lugar, que el aprendizaje debe basarse en experiencias que sean significativas y que por lo tanto tengan sentido para quienes serán formados. En segundo lugar, que quienes hoy son sujetos del aprendizaje, mañana pueden, a través de este mismo documento, ser formadores. En tercer lugar, que la gestión cultural local comienza por comprender que todo territorio, comuna, barrio o localidad, posee una identidad cultural y un patrimonio esperando ser visibilizado y activado. En cuarto lugar, que el acceso a manifestaciones y expresiones artísticas culturales es un derecho y debe ser garantizado de forma conjunta por el Estado y los mismos actores territoriales. Finalmente, que la cultura es más rica mientras sea más inclusiva, más consensuada y el resultado de un proceso participativo.

Esperamos que las herramientas presentadas, basadas en estas convicciones, posibiliten un mayor entendimiento de que cada identidad local es una parte constitutiva de nuestra biografía nacional.

FORMACIÓN DE AUDIENCIAS

Uno de los principales desafíos que los espacios culturales enfrentan en la actualidad es la capacidad de convocar audiencias y asegurar la participación de los públicos en su oferta programática.

Diversos factores han incidido durante las últimas décadas en los niveles de asistencia de espectadores a las presentaciones artísticas, conforme las creaciones han diversificado sus lenguajes y se han ampliado las alternativas de espacios.

Por ello, en el escenario actual la gestión de un centro cultural necesariamente habrá de planificarse integrando estrategias que permitan definir con claridad sus destinatarios y sostener en el tiempo la asistencia y participación de las audiencias.

Esta tarea tiene implicancias de largo alcance e invita a integrar de manera concreta la mirada de quienes hasta ahora han sido vistos solo como destinatarios.

¿EN QUÉ CONSISTE LA FORMACIÓN DE AUDIENCIAS?

La formación de audiencias consiste en la **planificación, elaboración e implementación de estrategias** orientadas a:

- **Incidir en las preferencias y valoraciones** de un determinado grupo frente a las creaciones artísticas.
- **Intervenir en las barreras que condicionan el acceso y la participación** de una determinada comunidad o grupo en la oferta cultural.

Aunque las primeras referencias al tema en Chile datan de la década de los 90, la relevancia de la formación de audiencias se hace manifiesta al ser identificada como una línea de acción de la política pública impulsada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) a través de distintos programas (como el de infraestructura cultural y determinadas líneas de los fondos concursables), respondiendo así a los dispares niveles de consumo y participación cultural consignados por distintas fuentes en el país.

La reciente apertura de espacios culturales en comunas con condiciones diversas genera la necesidad de profundizar en el alcance y las implicancias de una estrategia local de formación de audiencias.

¿A QUÉ LLAMAMOS FORMACIÓN EN ESTE CONTEXTO?

La formación apunta a impulsar y desarrollar programas que permitan fortalecer lo que algunos autores denominan capital cultural, integrando las particularidades de cada comunidad.

El **capital cultural** es entendido como el conjunto de instrumentos o herramientas con que cuenta un individuo para aproximarse, acceder, valorar, aprehender y apropiarse simbólicamente de un bien cultural o de una creación artística.

El **capital cultural** deriva del medio familiar, el sistema educativo y/o la comunidad de origen, según estableció en su momento el sociólogo francés Pierre Bourdieu (autor de *La distinción*, libro clave en este ámbito, basado en observaciones llevadas a cabo por el autor en Francia en los años 60).

Luego de impulsar distintos programas, el Arts Council de Inglaterra sintetizaba el tema de la siguiente manera a fines de los 90:

“La formación de audiencias es un proceso planificado que mejora y amplía la experiencia de un individuo con las artes”.

(A guide to audience. Heather Maitland. Arts Council of England, 1997)

Desde la perspectiva de un espacio cultural, la definición adquiere un enfoque más concreto, como señala la siguiente definición incluida en un documento de la misma entidad:

“¿Qué queremos decir con desarrollo de audiencias? Sostener y expandir las audiencias regulares o los visitantes ya existentes, crear nueva concurrencia, y mejorar su disfrute, comprensión, habilidades y confianza a través de las expresiones artísticas”.

(Audience Development: collaborations between education and marketing. Rick Rodgers. Arts Council of England, 1998).

En América Latina, el trabajo de formación de audiencias adquiere algunos matices y, no obstante, el problema central es el mismo que en países de Europa, como señala la antropóloga mexicana Lucina Jiménez:

“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”.

(Artes escénicas, públicos y derechos culturales. Lucina Jiménez. Ponencia en Seminario Internacional de Formación de Audiencias de Centro Gabriela Mistral, GAM. Santiago, 2011).

PASOS BÁSICOS PARA UNA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DE AUDIENCIAS

Toda estrategia de formación de audiencias debe situarse en el contexto en que se desarrollará, generándose a partir de un **diagnóstico** que permita identificar tanto a los destinatarios como a las **barreras de acceso** en las que habrá de intervenir por un período determinado, a través de programas o un plan de actividades

FORMACIÓN DE NUEVAS AUDIENCIAS

Los programas en este ámbito se encaminan a:

- ❖ Incentivar la **interacción** de las audiencias con disciplinas y creaciones artísticas.
- ❖ Generar **experiencias** relevantes a partir de las artes que impacten en sus vidas.
- ❖ Fomentar la **integración y participación** a partir de la creatividad.

A continuación se describen los pasos básicos para la elaboración de la estrategia:

1 DIAGNÓSTICO

Consiste en la caracterización de las principales constantes de la oferta artística o cultural del entorno y las pautas de consumo cultural descritas en fuentes secundarias (estudios, informes, encuestas), junto a la identificación de los principales agentes que intervienen en este ámbito.

El análisis de estas fuentes permitirá establecer la existencia o no de una **problemática de acceso a la oferta** en determinados grupos de la población, describir la naturaleza de esta última e identificar **niveles de participación** en actividades artísticas o de creación.

2 DEFINICIÓN DE TERRITORIO

La caracterización que resulta del diagnóstico y la identificación de una problemática de acceso frente a una determinada oferta, irá seguida de la definición del territorio en que se proyecta implementar luego la estrategia de formación de audiencias.

Esta definición está sujeta a las características del agente que realizará la intervención y las condicionantes de su gestión.

El alcance de un plan de actividades varía si se trata de un espacio artístico, un centro de formación, un centro cultural, un centro comunitario o una biblioteca, por ejemplo. No obstante, es aconsejable **delimitar el campo de acción**.

3 ELABORACIÓN DE MAPA DE DESTINATARIOS

Una vez establecida la problemática de acceso frente a la oferta y el territorio en el que se implementará la estrategia, se sugiere la elaboración de un mapa de destinatarios que permita caracterizar con claridad a estos últimos de acuerdo a variables relevantes para el plan de acción.

Esto facilitará la identificación de grupos de **beneficiarios, colaboradores y potenciales agentes de presión o de interés**. En el mapa de destinatarios deben incluirse todas las entidades relevantes para el desarrollo de la estrategia, independientemente de su naturaleza.

4 IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS DE ACCESO Y PARTICIPACIÓN

A la caracterización de destinatarios, colaboradores y beneficiarios, seguirá la identificación de las **barreras que condicionan el acceso y la participación** de estos últimos en el territorio que se haya establecido como ámbito de intervención.

Los estudios en el ámbito del consumo cultural y los hábitos culturales establecen que las barreras más frecuentes que inciden en el acceso a la oferta artística son de carácter económico, social, territorial, etario y simbólico. Es decir, responden en su mayoría a lo que antes se ha denominado **capital cultural**.

5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

Cuando se tienen a la vista las distintas dimensiones de la problemática a abordar y se han definido territorio, mapa de destinatarios y barreras de acceso, es posible avanzar en la **formulación de una estrategia** que describirá en detalle la intervención que se llevará a cabo, la duración de la misma y los resultados esperados.

La estrategia debe considerar **propósito, objetivos y plan de actividades o programa**, junto a una modalidad clara que permita hacer seguimiento de **resultados (indicadores)** en un período determinado.

La modalidad de las actividades se ajustará al territorio, sus destinatarios y la naturaleza de la barrera de acceso en la que se intervenga, aunque es usual adoptar formatos de eficacia reconocida (taller de apreciación, laboratorio de creación, foros de análisis, presentaciones especiales, funciones didácticas, etc.) y elaborar **nuevas modalidades** a partir de la creatividad y la innovación de quienes ejecutan los programas.

6 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

La formación de audiencias constituye una intervención en un ámbito en que se ha diagnosticado una problemática de acceso y participación, frente a la cual se ha formulado un plan de actividades o programa.

A fin de hacer seguimiento a la implementación de la estrategia y validar la pertinencia de la modalidad de trabajo, es aconsejable elaborar al inicio del programa una **pauta de evaluación cuantitativa y cualitativa que integre indicadores de resultados**.

Junto a la puesta en marcha de la estrategia debe además establecerse una **línea de base** que describa el escenario en el cual se realizará la intervención y que servirá de referencia para el seguimiento del programa en sus distintas etapas.

Una evaluación cuantitativa establecerá como línea de base el porcentaje de la población del territorio que accede a la oferta artística y participa en actividades de ese orden; a partir de este indicador medirá el impacto del programa según las modificaciones que se observen en el tiempo.

Dado que las actividades artísticas y la participación cultural tienen una **dimensión simbólica relevante**, es aconsejable integrar también instrumentos de evaluación cualitativa que enriquezcan el análisis de resultados.

SOBRE LA DESIGUALDAD DE ACCESO

Independientemente de la manera en que se avance en la estructuración de la estrategia de formación de audiencias, es indudable que los proyectos impulsados en este ámbito apuntan a intervenir en la

desigualdad de acceso a la oferta artística y en la participación cultural.

En el *Diccionario Crítico de Política Cultural*, el doctor Teixeira Coelho comenta que “el acceso es la condición material previa que posibilita la producción y el consumo de productos culturales” y, según su naturaleza, clasifica el acceso cultural en:

- **ACCESO FÍSICO:** posibilidad de contacto directo o por referencia con una unidad o modo cultural (existencia de un cine en una ciudad, de una biblioteca, etc.).
- **ACCESO ECONÓMICO:** posibilidad económica de producir o consumir un producto cultural.
- **ACCESO INTELECTUAL:** 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 de mundo; el uso cultural deja en el individuo una marca, un saldo, mientras que el consumo cultural se caracteriza por la mera exposición pasajera del producto cultural, sin dejar ninguna huella en la persona”.

(*Diccionario Crítico de Política Cultural*. Teixeira Coelho. Editorial Gedisa. Barcelona, 2009).

Un análisis similar realizan Jordi Sellas y Jaume Colomer en el manual *Marketing de las artes escénicas: creación y desarrollo de públicos*. Al momento de determinar las variables que diferencian a las audiencias de las artes escénicas, destacan el factor decisivo que juega lo que ellos llaman **interés escénico**:

“Podemos considerar que el interés escénico es el factor que diferencia las personas con actitud proactiva del resto. El interés escénico es un impulso que se origina en el sistema personal de valores como respuesta a una necesidad de desarrollo y que se adquiere durante el período de formación (infancia y adolescencia) en el grupo familiar, en el sistema educativo o a través de las relaciones con el entorno [...] **La creación de públicos pasa por la creación de interés escénico**”.

(Marketing de las artes escénicas: creación y desarrollo de públicos. Jordi Sellas y Jaume Colomer. Cuadernos Gescénic. Barcelona, 2009).



MEDIACIÓN CULTURAL

Cuando se desarrollan estrategias de formación de audiencias es común que también se integren enfoques correspondientes a la mediación cultural, un concepto acuñado a partir de los años 80 que encuentra distintas definiciones de acuerdo a las fuentes que se consulten.

En general, la mediación se vincula estrechamente con la escuela francesa (en especial, a partir del *Programme de formation a la médiation culturelle et artistique*, de la Universidad de París VIII) y responde al curso que en Francia ha seguido la implementación de políticas culturales desde la década de los cincuenta en adelante (en la línea de conceptualizaciones como acción cultural y animación cultural). En el medio anglosajón –especialmente en Inglaterra– ha primado la noción de desarrollo de audiencias (*audience development*) en vinculación con el marketing de las artes.

Al margen de lo anterior, la mediación cultural se caracteriza por promover el acercamiento a los espacios culturales y las obras artísticas de los individuos o colectividades en condición de vulnerabilidad social o con baja participación cultural. Para ello, se implementan programas que privilegian la integración, el involucramiento y la participación.

Teixeira Coelho sostiene que “ese acercamiento se hace con el objetivo de facilitar la comprensión de la obra, su conocimiento sensible e intelectual –con lo que se desarrollan apreciadores o espectadores, en la búsqueda de la formación de públicos para la cultura– o de iniciar a esos individuos o colectividades en la práctica efectiva de una determinada actividad cultural”.

Entre las actividades que suelen integrarse en un programa de mediación cultural se cuentan:

- ❖ Visitas o recorridos guiados que ponen el énfasis en la participación de los visitantes de un espacio.
- ❖ Talleres de formación artística para grupos en condición de vulnerabilidad social a partir de su contexto, memoria o problemáticas.

Para Mathieu-Alexandre Jacques, lo propio de los programas de mediación cultural es que sean “**proyectos colaborativos a pequeña escala**, impulsados por los participantes, en el que los artistas profesionales trabajan en conjunto con pequeños grupos hacia el **descubrimiento y expresión creativa de sus voces e historias**”. Advierte además que “cada proyecto es diferente, pero la mayoría duran varios meses y permiten a los participantes desarrollar habilidades de comunicación y expresar sus historias. Según el proyecto, las comunidades se benefician de la exploración creativa que también puede ayudar a construir redes activas, orgánicas, y **fomentar el intercambio cultural**”.

El mediador cultural pasa a ser entonces quien “ejerce actividades de aproximación entre individuos o grupos de individuos y las obras artísticas o de cultura”, en palabras de Coelho, y su formación no solo está ligada al campo de las artes sino a otras disciplinas (especialmente, ciencias sociales o humanistas).

PROGRAMAS DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN DE AUDIENCIAS

Aunque la inserción de las disciplinas artísticas en el currículum escolar es dispar de acuerdo a la orientación de las organizaciones educacionales, los espacios culturales suelen integrar en su plan de actividades una **línea enfocada en estudiantes** de distintos niveles del sistema escolar.

Esta línea de estrategias deriva en gran medida de los departamentos de educación de los museos públicos que en su momento establecieron metodologías a fin de vincular a los escolares con las colecciones y las muestras que en esos espacios se presentan.

En el entendido de que el medio escolar es decisivo en la formación del capital cultural –especialmente entre los grupos de menores ingresos de la población, como lo demostró el sociólogo Pierre Bourdieu en los años 60–, los programas de este ámbito son de gran relevancia, especialmente para centros culturales que trabajan con su territorio más próximo.

Los programas de educación de los centros culturales son parte de las estrategias de formación de audiencias en tanto trabajan en el desarrollo de los llamados **espectadores del mañana**; esto es, niños y adolescentes que por esta vía experimentan sus **primeros acercamientos a las manifestaciones artísticas**.

En 2006, la Unesco estableció que “para que tanto los niños como los adultos participen plenamente en la vida cultural y artística, deben aprender progresivamente a comprender, apreciar y experimentar las expresiones artísticas mediante las cuales otros humanos, habitualmente denominados artistas, exploran y comparten sus ideas sobre distintos aspectos de la existencia y la coexistencia”.

Los programas de educación de espacios culturales suelen ser desarrollados por profesionales con formación en educación y en distintas disciplinas artísticas. **Sus destinatarios son las comunidades de estudiantes y profesores**, dado que estos últimos operan como agentes relevantes en la definición de hábitos o prácticas culturales.

Los componentes de un programa de este ámbito pueden ser:

- Contenidos educativos orientados a profesores de acuerdo a cada ciclo de formación.
- Guías de actividades para el aula, elaboradas a partir de un contenido artístico y en función de las orientaciones del currículum escolar.
- Actividades presenciales con escolares en espacios culturales (recorridos guiados, talleres).
- Funciones de artes escénicas para escolares con actividades complementarias (debates, foros).
- Conciertos educativos orientados a desarrollar la apreciación musical a través de presentaciones especiales de agrupaciones que se ajustan a una estrategia didáctica.

Los **soportes digitales** y el alto interés que estos generan en niños y adolescentes ofrecen nuevas posibilidades para elaborar programas de educación de acercamiento a las artes. En la actualidad, se desarrollan experiencias de laboratorio que demuestran un alto impacto entre sus participantes.

- ❖ Actividades artísticas a partir del currículum escolar.
- ❖ Generación de contenidos educativos.



EDUCACIÓN

- ❖ Programas de apreciación artística y apropiación simbólica.
- ❖ Talleres de creación artística según grupos etarios.

PARTICIPACIÓN

FORMACIÓN DE
NUEVAS AUDIENCIAS

MEDIACIÓN

- ❖ Programas de vinculación con el entorno a partir de la obra artística.
- ❖ Integración de grupos en condición de vulnerabilidad social.

FIDELIZACIÓN DE PÚBLICOS

Junto a los programas de formación de audiencias, los espacios culturales también desarrollan estrategias de **fidelización de públicos** que incorporan enfoques propios del **marketing de las artes**.

En lugar de poner énfasis en aquellos grupos con dificultades de acceso, las estrategias de fidelización se concentran en quienes toman parte activa en la oferta cultural.

El desafío para estas estrategias es sostener el consumo cultural mediante la **generación de experiencias satisfactorias de vinculación del público con las creaciones y los espacios** en que éstos se presentan.

Por ello, son relevantes el estudio de la demanda y la segmentación de los destinatarios de la oferta a fin de establecer públicos objetivos.

En la actualidad, las estrategias de fidelización de públicos consideran:

- Programas de servicio al cliente.
- Marketing digital.
- Servicios de *ticketing* (venta on line de tickets).
- Administración de redes sociales.
- Desarrollo de sistemas de membresías y abonos.
- Políticas de precios.

GESTIÓN DE PÚBLICOS CAUTIVOS

- ❖ La gestión de públicos cautivos es el ámbito de trabajo del marketing de las artes.
- ❖ Se enfoca en las **audiencias fidelizadas** por un espacio cultural y en los **públicos objetivos** de la oferta artística de acuerdo a un análisis de demanda.
- ❖ Su principal producto es la generación de una **t** que vincule al público con la creación artística y el espacio (marketing de experiencias).

Francois Colbert –uno de los autores más citados en este campo– señala:

“El marketing de las empresas culturales es el arte de identificar los segmentos de mercados susceptibles de interesarse por el producto, ajustando a este las variables de la composición comercial o el precio, la distribución y la promoción para lograr poner en contacto el producto con un número suficiente de consumidores y, de esta forma, conseguir los objetivos correspondientes a la misión de la empresa”

(Marketing de las artes y la cultura. Francois Colbert. Editorial Ariel. Barcelona, 2007).

El Council for the Arts de Australia integra en su definición de 2005 de desarrollo de audiencias las distintas visiones que hasta ahora se han revisado:

“Desarrollo de audiencias es el proceso a largo plazo de atraer y captar a los participantes objetivo de las artes, audiencias y mercados y retenerlos al establecer y mantener relaciones estratégicas, dinámicas y sostenibles”.

Las metas claves son:

- ❖ **Integración.**
- ❖ **Acceso.**
- ❖ **Comprensión enriquecida, apreciación y disfrute.**
- ❖ **Incremento de participación, asistencia y consumo.**

Australia Council for the Arts, FAQs, 2005.

“En rigor, un público de cultura solo puede ser formado cuando se consigue esa relativa homogeneidad de sentimientos, pensamientos, juicios de valor, reacciones y usos que actúen como denominador común entre la gente que lo constituye”, afirma Teixeira Coelho.



PROGRAMA O PLAN DE ACTIVIDADES DE AUDIENCIAS

La estrategia de formación de audiencias de un espacio cultural habrá de decantar necesariamente en un **programa o plan de actividades** que debe responder a **objetivos específicos** y considerar en su **planificación** una instancia de evaluación con **indicadores** definidos de antemano.

Dependiendo de la escala de la entidad que lo lleva a cabo, el territorio y sus destinatarios, es factible que la estrategia integre actividades del ámbito de la mediación, la educación y la fidelización, o bien privilegie solo uno de estos componentes, de acuerdo a los resultados del diagnóstico de barreras de acceso y participación.

- Un espacio cultural cuya escala territorial es acotada a un barrio se inclinará por la integración de la comunidad de vecinos a través de actividades de mediación.
- Una entidad con un alcance comunal estará llamada a trabajar también con la comunidad escolar e incluir un programa de educación.
- Una infraestructura cultural de relevancia regional o metropolitana con una oferta mixta de actividades habrá de implementar programas paralelos en cada una de estas líneas, incorporando además una política de fidelización.

La antropóloga mexicana Lucina Jiménez propone un decálogo de consideraciones al momento de diseñar un plan de formación de audiencias.

1. Los públicos no nacen, se hacen. Por tanto, se requieren estrategias con objetivos específicos acordes a cada espacio.
2. El público general no existe. Es una categoría inventada por los promotores culturales para esconder el hecho de que no se están dirigiendo a nadie. Mientras más específicos seamos en nuestras relaciones, mayor cercanía podemos realizar.
3. Un plan de públicos supone el conocimiento de quiénes interactúan con el centro cultural, teatro, auditorio, compañía, etc. La sistematización de datos es fundamental para el desarrollo de cualquier política de desarrollo de públicos.
4. Los públicos no son ajenos a la definición de la identidad de la institución, grupo, compañía o infraestructura para la cual se desea formar, ampliar, transformar o desarrollar públicos. Las estrategias de públicos no sustituyen la calidad y la buena factura de lo que se promueve. En una entidad deben estar involucrados todos los agentes que participan del hecho escénico. La formación de públicos no es solamente responsabilidad de quien difunde, sino también de quien programa, actúa, recibe al público, administra, etc. Nadie es inocente.
5. La creación y formación de públicos va más allá del enfoque cuantitativo. Llenar la sala no es sinónimo de éxito en las estrategias de públicos. Se puede tener mucho público y tener un problema de públicos. Por tanto se requiere tener mucha claridad en torno a cuáles son las prioridades.

6. Diseñar las estrategias y mecanismos de desarrollo que den solidez a la dimensión económica, social y afectiva a través de estrategias de comunicación, marketing cultural y otras, a partir de propuestas integrales.
7. Impulsar los enfoques desde los públicos en las escuelas profesionales de formación, gestión y experimentación de la práctica profesional de creadores, productores, directores y gestores y buscar el intercambio de experiencias y gestores.
8. Elaborar planes específicos de carácter formativo, basados en la experiencia y en la diversidad, dentro y fuera de las aulas de la escuela básica, conectarse con iniciativas que promuevan formación en lenguajes artísticos. Incidir en la formación estética de los profesores del sistema educativo, aunque se piense que no está a nuestro alcance. Ellos constituyen un eslabón fundamental en la cadena de formación o rechazo a la experiencia estética.
9. Incorporar el uso de las nuevas tecnologías como espacio de encuentro entre arte y espectadores, y también dentro de las estrategias de desarrollo de públicos.
10. Aplicar las cuatro pes: paciencia, pertinencia, perseverancia y pasión. Si alguno de estos ingredientes hace falta, es mejor no hacerlo y dejar que siga siendo el mercado y la tecnología quienes determine los gustos y las prácticas culturales de los ciudadanos”.

(Artes escénicas, públicos y derechos culturales. Lucina Jiménez. Ponencia en Seminario Internacional de Formación de Audiencias de Centro Gabriela Mistral, GAM. Santiago, 2011).

ELEMENTOS DE PLAN DE GESTIÓN DE AUDIENCIAS



FORMACIÓN DE AUDIENCIAS EN UN CENTRO CULTURAL MUNICIPAL

Luego de la revisión de conceptos relevantes para la elaboración de una estrategia de formación de audiencias, se revisan en este apartado disyuntivas que surgen durante la puesta en marcha de un centro cultural de escala comunal, vinculado en su gestión a un municipio.

¿Por qué formar nuevos públicos?

Los estudios de consumo y participación cultural desarrollados en Chile en los últimos años y los anuarios que dan cuenta de la actividad del sector, hacen aconsejable el trabajo de formación de nuevos públicos dada la disparidad que se observa en los índices de distintas disciplinas artísticas.

Por otra parte, los cambios en curso en la composición de la población (en especial, el incremento de los segmentos de adultos mayores) y la significativa penetración de soportes digitales de comunicación y nuevas tecnologías, introducen cambios en las prácticas culturales que demandan políticas orientadas a la creación de nuevos públicos.

1. ¿Por qué un centro cultural y un municipio deben trabajar y contar con un plan de formación de audiencias?

La posibilidad de elaborar y contar con un plan de formación de audiencias en la puesta en marcha de un centro cultural facilita la proyección de actividades y resultados esperables y permite focalizar el campo de acción. Es decir, colabora en el desarrollo de una gestión eficiente del espacio y se convierte en un componente relevante del plan de desarrollo estratégico.

2. ¿Cómo aporta en la gestión de un centro cultural un plan de formación de audiencias?

Un plan de formación de audiencias potencia la gestión de un centro cultural en tanto introduce una visión centrada en los destinatarios y hace visible la dimensión social que los espacios artísticos pueden cumplir una vez que integran políticas orientadas a la facilitación de acceso y a la participación de los públicos.

3. ¿Cuánto tiempo tarda la formación de audiencias? ¿Cuáles son los tiempos mínimos? ¿Cómo se dimensiona el proceso que implica?

Un plan de formación de audiencias debe contemplar un trabajo sostenido en el tiempo a fin de lograr resultados e ir ajustando aquellos componentes conforme se integren evaluaciones. En general, se considera satisfactorio elaborar un **plan a 4 años** plazo.

Este período es indicado por distintos autores y suele emplearse en los planes de desarrollo estratégico de una institución. Se lo considera como el período mínimo para que un proceso madure y evidencie resultados.

En la planificación de la estrategia deben establecerse las herramientas y los períodos de evaluación a fin de hacer seguimiento al proceso. No obstante, se sugiere establecer una línea de base en la puesta en marcha y realizar una evaluación de impacto al cuarto año considerando las variables definidas en los indicadores.

4. ¿Cómo se mide el impacto de un plan de formación de audiencias? ¿Cómo medir y evaluar la tarea?

El impacto de un plan de formación de audiencias podrá medirse en función de los indicadores que se establezcan en la planificación del mismo. Un indicador relaciona dos variables que puedan compararse en el tiempo y deben apoyarse en medios de verificación descritos con claridad. Aunque en el ámbito de la

política pública es usual que los indicadores se apoyen en medios de verificación cuantitativos (encuestas, índices, reportes numéricos), el campo cultural tiene una dimensión simbólica e implicancias colaterales que hacen aconsejable introducir una evaluación con herramientas cualitativas, para lo que es fundamental realizar un seguimiento de los beneficiarios de la estrategia. Existe una dimensión social del impacto de un plan de formación de audiencias. En este sentido, se han planteado hipótesis que vinculan el consumo cultural con la formación de ciudadanía a partir de los mayores niveles de tolerancia y sociabilidad que se observa entre quienes declaran participar activamente en la oferta artística.

5. ¿Quiénes pueden o deben participar en la elaboración de un plan de formación de audiencias?

En función de la escala y la organización interna de un espacio cultural, se sugiere que la elaboración del plan de formación de audiencias involucre a los encargados de tomar decisiones de programación y desarrollo de la entidad. Es aconsejable que su diseño e implementación sea liderado por un profesional con formación en el ámbito y, más importante aún, con experiencia probada en el trabajo con audiencias. El perfil profesional considera conocimientos de gestión cultural, diseño estratégico, estética, disciplinas artísticas, ciencias sociales y comunicaciones.

6. ¿A quién va dirigido el plan de formación de audiencias (a un mediador, mediadores, a un funcionario municipal u otro)?

Como antes se ha indicado, los destinatarios de un plan de formación de audiencias se determinan a partir del diagnóstico elaborado en la primera fase y la delimitación del territorio en que se proyecta intervenir. No obstante, la ejecución del plan quedará en manos del encargado de esta función en el espacio cultural o del equipo que se conforme para ello. Estos últimos suelen

denominarse mediadores. En el caso de los centros culturales vinculados a un municipio, el plan de formación de audiencias del espacio debe ser conocido por el funcionario que tiene a cargo el departamento de cultura, quien está llamado a supervisar que las distintas instituciones culturales cumplan un rol complementario en la gestión de públicos.

7. ¿Dónde se aplica el trabajo asociado al plan de formación de audiencias en un centro cultural o en un departamento municipal de cultura?

El plan de formación de audiencias puede desarrollarse en la infraestructura del centro cultural o en el entorno del mismo. Es usual que algunas actividades consideren la intervención del barrio en que se inserta la entidad. Esto vincula e integra a la entidad con el entorno. El mismo enfoque es aplicable cuando el trabajo de formación de audiencias se impulsa desde el departamento municipal de cultura; en este caso, existe la posibilidad de trabajar en red con más de una entidad que es parte de un territorio.

8. ¿Para quiénes es la formación de audiencias? ¿Para quién se piensa y hace el trabajo y Plan de Formación de Audiencias de un centro cultural u otro espacio municipal de cultura?

Aunque los destinatarios finales de un plan de formación de audiencias se definen de acuerdo al diagnóstico, es indudable que la entidad que lleve a cabo la estrategia habrá de focalizarse en aquellos grupos de la población en condición de vulnerabilidad social, con baja participación cultural o con dificultades de acceso a la oferta artística.

El trabajo con públicos con alta participación y consumo cultural y prácticas habituales en el campo artístico es propio de las políticas de fidelización y de estrategias del marketing de las artes.

9.

¿Cuáles expresiones y actividades artísticas deben o pueden estar contempladas en un plan de formación de audiencias de un centro cultural o de otro espacio municipal que lleva a cabo actividades culturales (es decir, comunas que no cuentan con un centro cultural y, en cambio, disponen de un cine municipal, una casa de la cultura o un teatro municipal)?

En general, todas las disciplinas artísticas pueden ser objeto de un plan de formación de audiencias, independiente del espacio o de la entidad que implemente la estrategia (un centro cultural, un cine municipal o una casa de la cultura). El factor determinante radica en la planificación y el diseño del mismo.

Las actividades que integran un plan de formación de audiencias habrán de ajustarse al perfil de los destinatarios. Es usual que tomen la modalidad de:

- ❖ Talleres de creación.
- ❖ Foros de conversación.
- ❖ Laboratorios que vinculan el contexto y la biografía de los participantes con la disciplina artística.
- ❖ Conferencias de introducción a una disciplina o de apreciación artística.
- ❖ Aprestos para un concierto o una presentación artística.
- ❖ Recorridos guiados.
- ❖ Talleres de acompañamiento del proceso creativo de una obra con ensayos abiertos.
- ❖ Encuentros con los creadores.
- ❖ Talleres de escritura de análisis crítico.
- ❖ Talleres de lectura.

En la mayoría de estos casos, las actividades generan comunidades de espectadores como parte de la implementación del plan de formación de audiencias.

10. ¿Cuándo se debiera realizar y/o ejecutar el trabajo y plan de formación de audiencias de un centro cultural u otro espacio municipal en cuya comuna no exista un centro cultural?

Es usual que el plan de formación de audiencias comience a ejecutarse junto a la puesta en marcha de un centro cultural tras la labor de planificación y diseño del mismo. No obstante, parece aconsejable que en aquellas comunas en que no exista un espacio de esta naturaleza, se impulse el trabajo a través de entidades que tengan competencia en este ámbito.

CASOS DE INTERÉS

A continuación se indican casos de interés en el desarrollo de estrategias de formación de audiencias, cuya experiencia da cuenta del impacto que conlleva la implementación de planes en tal sentido. Se incorporan los links en que puede consultarse el detalle de cada experiencia:

- **Teatro Solís, Montevideo, Uruguay.** El reconocido espacio de la capital uruguaya ha consolidado un trabajo en el área de públicos que integra programas orientados a la comunidad escolar y a público general.
http://www.teatrosolis.org.uy/categoria_114_1.html
- **Shakespeare's Globe, Londres, Inglaterra.** El espacio orientado a la presentación de los textos de William Shakespeare de acuerdo a las convenciones originales del teatro isabelino desarrolla una variedad de recursos y programas que vinculan a niños y adolescentes con el universo del autor. El programa de educación se enfoca en profesores y alumnos, aunque también desarrolla actividades para otros visitantes.
<http://www.shakespearesglobe.com/education>
- **Barbican Centre, Londres, Inglaterra.** El principal centro de artes escénicas y musicales de Londres desarrolla políticas de fidelización junto a un programa de formación de audiencias que se enfoca en la comunidad escolar y en los habitantes del entorno del edificio. En ese marco se realizan actividades que apuntan a la participación y al fortalecimiento de la apreciación artística entre el público general.
<http://www.barbican.org.uk/education>
- **Conarte, México.** Plataforma colaborativa que trabaja en el desarrollo de programas asociados a distintos espacios y que se propone fortalecer la presencia de las artes en el sistema escolar mediante estrategias de formación de audiencias ligadas a la

comunidad escolar. También fomenta la formación y gestiona apoyo a iniciativas de mediación cultural.

<http://www.conarte.mx/>

- **Programa de Formación de Espectadores, Buenos Aires, Argentina.** Programa de formación de audiencias centrado en adolescentes en riesgo social de la capital trasandina que trabaja con creaciones contemporáneas de teatro y danza y actividades de apreciación y debate, además de guías para profesores. Sus gestoras han generado un protocolo de trabajo especial para funciones que constituyen el primer acercamiento de los jóvenes a las artes escénicas.

http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/aer/espectadores/index.php?menu_id=20726

- **Teatro del Lago, Frutillar, Chile.** Programa impulsado por uno de los principales centros musicales emplazados en el sur del país. Está orientado a niños y jóvenes de la zona y considera talleres de formación, clínicas con creadores reconocidos, generación de contenidos educativos, acceso gratuito a presentaciones y un proyecto de creación artística en danza contemporánea.

<http://www.teatrodelago.cl/educacioncreativa/>

- **Teatro Municipal de Santiago, Chile.** El tradicional espacio de ópera de Santiago desarrolla en paralelo a su programación artística una serie de actividades que vinculan a nuevas audiencias con el recinto. Se llevan a cabo funciones de producciones especiales para público infantil (Pequeño Municipal), visitas guiadas para profesores y escolares, conferencias para público general y ensayos de títulos de la temporada, entre otros.

<http://www.municipal.cl/content2-audiencias-12>

- **Centro Gabriela Mistral, GAM, Santiago, Chile.** El centro de artes escénicas y musicales inaugurado en 2010 desarrolla programas de mediación, educación, biblioteca y fidelización que –junto a un departamento de estudios- se agrupan en el área de Programación y Audiencias. Esta estructura apunta a que el diseño de actividades de programación del espacio integre de manera permanente a las nuevas audiencias y a los públicos flotantes.

<http://audiencias.gam.cl/>

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Bourdieu, Pierre (2012): *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Buenos Aires, Editorial Taurus-Pensamiento.
- Coelho, Teixeira (2009): *Diccionario Crítico de Política Cultural: Cultura e Imaginario*. Barcelona, Editorial Gedisa.
- García Canclini, Néstor (2007): *Lectores, espectadores, internautas*. Barcelona, Editorial Gedisa.
- Sellas, Jordi y Jaume Colomer. Con la colaboración de Esther Armice. CG (2009): *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Madrid. Cuadernos Gescénic. 4. Herramientas de gestión escénica. *Los públicos de las artes escénicas*. Escenium 2010. Foro Internacional de las Artes Escénicas. Documento Final. Julio 2010. Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública. <http://www.redescena.net/descargas/proyectos/documentofinalescenium.pdf>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes