

LECCIÓN 6

DESARROLLO DE PÚBLICOS PARA LAS ARTES

Cristian Antoine

www.patrocina cultura.com

LECCION 6

Repertorio de experiencias para el desarrollo de audiencias en gestión cultural

EL LIDERAZGO EN EL RESULTADO DE LA GESTIÓN DE PÚBLICOS.

1. Los omnívoros y el resultado de la mediación cultural

Por “desarrollo de audiencias”, hemos comprendido aquí todo aquel complejo conjunto de decisiones asumidas formalmente por los agentes culturales, para incrementar el número de receptores activos de los mensajes artísticos y la participación en actividades culturales. En este esfuerzo pueden confluir las acciones provenientes tanto del sector público como de otros actores sociales interesados en la promoción de las actividades culturales, con y sin fines de lucro, configurando un objetivo concreto de la expresión de las políticas culturales, independiente de su ámbito de generación, que no es otro que lograr un incremento en la participación cultural.

Dorothy Chansky define la 'construcción de públicos' como la 'creación de actitudes, creencias y conductas relativas a la asistencia al teatro en las mentes y los cuerpos de los espectadores actuales y de los potenciales' (Chansky, 1998). Esta construcción del público, tanto para el teatro como para las demás actividades culturales, se ubica de lleno en la arena de las políticas culturales. Mientras Connolly y Hinand Cady (2001) postulan que “desarrollo de públicos” significa tocar y comprometer a la gente de las comunidades locales, aumentando la cantidad o tipo de personas que participan en actividades artísticas o incrementando el nivel de participación de un público ya existente.

“Esto significa servir con mayor profundidad, tanto a nuevos públicos, como a los ya existentes. Mediante el proceso de desarrollo de públicos, las organizaciones artísticas forjan vínculos entre los individuos y las instituciones para ayudar a crear comunidades comprometidas con las artes. Para estar seguros de que estas comunidades crecerán y permanecerán dinámicas, las organizaciones en estas comunidades deben deliberadamente tratar de atender a las necesidades, problemas e inquietudes de importancia para los miembros de la comunidad” (Connolly & Hinand Cady, 2001).

Formar públicos es una tarea compleja. Se necesita una planificación concienzuda y una implementación integral (que no sólo incluya estrategias programáticas; sino, también, estrategias de comercialización y de desarrollo organizacional e institucional) para garantizar la eficacia de las iniciativas que pretenden el desarrollo de públicos.

La importancia de aumentar el número de personas que participan en

actividades artísticas y culturales se ha asumido como un imperativo político y profesional en numerosas naciones (Johnson, 2004c; Kawashima, 2006; Kirchberg, 1999; Sanna, 2007), corriendo casi en paralelo a lo que nosotros hemos intentado caracterizar –en el plano local- como el proceso de conformación profesional de las políticas y la gestión cultural.

Las investigaciones que se han estado realizando al menos desde los años ochenta en adelante, han intentado cuantificar el desarrollo de las audiencias, evaluando de paso la calidad de las políticas públicas y/o las estrategias de marketing cultural. Muchos de estos trabajos se hacen desde una perspectiva local. Así por ejemplo, Jacques Baillargeon (1996) ha estudiado el desarrollo de audiencias para la experiencia canadiense, mientras Dominique Pasquier (2003), ha hecho lo propio para la realidad francesa y Barbara Slavich junto a Fabrizio Montanari (2009) para el caso italiano, evidenciando una tendencia creciente de los especialistas por el desarrollo disciplinar. ¿Entre qué coordenadas se ha dado lo que hemos venido caracterizando como “modelos para el desarrollo de audiencia”?

En países como Francia, Estados Unidos, Canadá, España, Finlandia, Holanda, Argentina, Brasil, Colombia y México, además de Chile, se han estado realizando estudios sobre el comportamiento de los públicos de disciplinas artísticas o de cierto tipo de espacios culturales, a partir de diferentes enfoques, metodologías y propósitos. Algunos de estos estudios- apuntan Jiménez y Arbaláez, se iniciaron hace varias décadas, de tal suerte que hoy se cuenta con análisis comparativos sobre las tendencias de los comportamientos de los públicos ante disciplinas como el teatro, la danza, la ópera o el ballet. Igualmente se han analizado los públicos de las artes visuales, de los museos o del cine...

En nuestro idioma la RAE asume la voz “audiencia” como equivalente del *público que atiende los programas de radio y televisión, o que asiste a un acto o espectáculo. Número de personas que reciben un mensaje a través de cualquier medio de comunicación* (Academia de la Lengua, 2001). Mientras que la voz “público” es entendida como el “conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar. Conjunto de las personas reunidas en determinado lugar para asistir a algún espectáculo o con otro fin semejante”. Así, la audiencia como conjunto de personas que reciben información de un medio de comunicación de masas y, el público, como conjunto de las personas que unidos momentáneamente por un interés común, co-existen en un determinado tiempo y lugar (Enciclopédico Ilustrado, 1992), son términos ambivalentes que requieren mayor profundización. Espectadores son los que asisten a un espectáculo público.

Desde la sociología norteamericana ha surgido en estos últimos años una nueva teoría que complementa la visión de Bourdieu sobre el consumo cultural. Se trata del perfil omnívoro y unívoro del consumidor cultural desarrollada por Peterson (1996). Sus estudios llegan a la hipótesis que el consumo cultural tiene un espectro más amplio en determinados grupos de gente que en otros. La idea básica es una asociación positiva entre el nivel socioeconómico creciente y mayores tasas de participación en todos los tipos de cultura, tanto la alta cultura como el ocio popular. Para Peterson el gusto de la élite ya no se define simplemente como el reconocimiento expreso de las formas de arte culto, sino como el reconocimiento de todas las actividades de ocio y cultura. Argumenta que este cambio requiere una nueva imagen del régimen de estratificación de las sociedades occidentales contemporáneas de acuerdo con su consumo cultural, y ya a no se debe pensar en una delgada columna de géneros de gusto uno encima del otro. 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). A su vez estos regímenes tienen relación con la noción de capital cultural y las distinciones de clases anteriormente apreciadas por Bourdieu.

Según Holbrook (1986) la participación de un individuo en cualquier manifestación artística es una experiencia estética en el sentido que provoca cierta reacción emocional. En consecuencia el consumo cultural no responde únicamente a aspectos utilitarios, sino que también (y básicamente) responde a razones simbólicas, estéticas y hedonistas. Los psicólogos sugieren dos niveles diferentes de reacción estética:

- El valor hedonista: sentimiento de gozo y placer cuando se admira una obra de arte o se escucha una pieza musical
- Experiencia profunda: hace referencia a la sensación de estar profundamente emocionado.

Esta aproximación sugiere que los productos culturales no pueden ser vistos como una suma de atributos, sino más bien como la interacción de estos atributos entre sí y la reacción que causan en el consumidor. Desde esta perspectiva los productos culturales tienen una faceta multisensorial ya que entran en juego distintos sentidos.

A partir de los tres enfoques hay una serie de premisas que son compartidas por todos aquellos que estudian el consumo cultural y el comportamiento de los públicos culturales.

En primer lugar existen tres dimensiones en la creación de valor de un producto cultural por parte de los consumidores. De la superposición de estas tres dimensiones por parte de los individuos da como resultado el valor otorgado. Estas tres dimensiones son las siguientes:

- 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 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
- Dimensión emocional: carga emotiva incorporada en determinados eventos o bienes culturales, ya sea por razones históricas, familiares o a la experiencia personal.

En segundo lugar, 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. Los estudios empíricos realizados ponen de manifiesto la importancia crucial del capital cultural. Aunque las variables socio-económicas no son por si mismas suficientemente relevantes para explicar el comportamiento del consumidor cultural si dan muestras de una clara relación: en cuanto mayor nivel de ingresos, y mayor formación del individuo, mayor acumulación de experiencia y capital cultural y por lo tanto mayor consumo cultural.

En tercer lugar, en el estudio del comportamiento de los públicos, se tendrán en cuenta un conjunto de variables sociodemográficas y un conjunto de variables psicológicas. Las variables sociodemográficas nos permiten describir y conocer la realidad social de la comunidad sobre la que vamos a operar, y son información objetiva (edad, sexo, situación familiar, situación económica, nivel de estudios, hábitat y comunicabilidad). Las variables psicosociológicas nos pueden ayudar a definir a los individuos a través de estilos de vida, personalidad, valores y actitudes sociales, pero al ser de carácter subjetivo no son objetivables y su medición es mucho más difícil (Ramon & Basso, 2010).

Desde hace unos años el conjunto del sector de la cultura ha ido tomando conciencia de que los públicos son parte esencial del hecho cultural. En cierta medida los públicos han desplazado la centralidad de la obra de arte y la creación artística, y se han convertido en el centro de atención y la principal razón de ser de la mayoría de organizaciones e instituciones culturales.

Este proceso es parte del ojo del huracán de la llamada democratización de la cultura, paradigma desarrollado a la largo de la segunda mitad del siglo XX y que encuentra su punto máximo de eclosión a mediados de los años 70. Esta corriente (política-artista-social) entiende la cultura como un derecho fundamental para todas las personas. Así ya en el artículo 27 de la Declaración de los Derechos Humanos de 1948 se establece el derecho de los individuos a

participar de la vida cultural. Se trata pues de salvar todas las barreras materiales y simbólicas que impidan un acceso libre y universal a todas las formas de arte y cultura. De esta forma queda claro que el paradigma de la democratización cultural entiende que la creación artística y el patrimonio cultural son un bien común y encuentran su sentido máximo en que toda persona (los públicos) pueda gozar de ellos.

Paralelamente al desarrollo de la democratización cultural, desde las ciencias sociales se asume el papel que juega el público en el proceso artístico y cultural. Desde este punto de vista se supera la perspectiva elitista del arte por el arte, donde la creación artística ocupa el centro del universo del hecho cultural. Se comprende el arte como un proceso social en el que la creación artística sólo puede cobrar dicha dimensión a partir de cierto reconocimiento público. Por lo tanto el público forma parte indisociable del hecho cultural, el artista crea para que su obra pueda ser admirada, toda creación tiene en última instancia un receptor, sin él su percepción como tal no es completa.

A partir de la asunción de estos nuevos paradigmas, administraciones y gobiernos, y también organizaciones culturales, toman conciencia de lo importante que es el conocimiento de los públicos culturales para una mayor difusión y una mayor facilidad de acceso al hecho artístico y cultural.

Por un lado las administraciones tienen interés en recabar información genérica sobre tendencias mayoritarias de consumo cultural en el conjunto de la población a través de grandes encuestas nacionales. Estas encuestas pretenden dar cuenta del proceso de democratización cultural impulsado desde las propias políticas culturales del estado.

De otro lado las instituciones y organizaciones culturales se dan cuenta que los públicos son parte esencial e imprescindible de su propia razón de ser, y que éstos les aseguran, en buena parte, su viabilidad económica y financiera.

Los pioneros en el estudio de públicos fueron los museos, y este sector ha continuado su liderazgo en cuanto número y periodicidad de los estudios. Seguidamente fueron los grandes festivales y los equipamientos escénicos-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.

El interés generalizado por parte de las organizaciones e instituciones culturales hacia los públicos de la cultura es un interés relativamente reciente, sobre todo si se compara con otras realidades internacionales. Este hecho se explica por el largo periodo de inactividad cultural que supuso la interrupción de la democracia.

Desde la década de los 90 el sector cultural está viviendo una etapa de alto crecimiento del consumo cultural en todos los ámbitos, alimentado por un público reactivo.

Actualmente, sin embargo, parece que este modelo y este crecimiento han tocado techo. Es en este contexto que el sector cultural mira hacia los públicos y los pone en escena para poder adaptar las líneas de programación en función de sus intereses y motivaciones. Una de las tendencias internacionales de mayor éxito es la utilización de las herramientas provenientes del marketing cultural: orientar la organización no hacia el producto sino hacia el mercado. Para ello se debe liderar.

2. Características del liderazgo en la gestión cultural de museos y equipamientos culturales.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"¹.

Bass y Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes (Bass & Stogdill, 1990).

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

¹ Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos29/lideres/lideres.shtml#ixzz2lvWtuKtG>

Idalberto Chiavenato (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"(Chiavenato, 2011).

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas (Bennis, 2003).

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características (Trabajo.com, 2013):

1. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
2. Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
3. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
4. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
6. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

7. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
8. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
9. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
10. Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Ahora tenemos que tratar de traspasar las fronteras de la descripción aplicada a una persona para llevarla al plano institucional. La pregunta podría plantearse entonces de la siguiente forma: ¿Cuáles podrían ser las características de un liderazgo para una organización cultural interesada en mantener relaciones constructivas con su entorno?

a. Una organización cultural interesada en mantener relaciones constructivas con su entorno debe conocer a sus visitantes

Hay que enfrentarlo: los museos sin visitantes serían como salones sin sentido, vacíos y sin vida. Esto debiera recordarnos que el rol clave de los museos siempre es servir a los visitantes. Para hacerlo efectiva y eficientemente es necesario que entendamos la motivación y las necesidades de diferentes segmentos de la audiencia y creemos una atmósfera que ofrezca una gama de experiencias. Se trata de bajar las barreras y permitir la participación y el compromiso del visitante y, al mismo tiempo, preservar y asegurar la colección para generaciones futuras. El proceso de alcanzar nuevas audiencias y de retener visitantes reiterados se denomina “desarrollo de la audiencia”. Los museos con espacios para recreación, interacción social, contemplación y

emociones tienen alta demanda hoy en día. Waltham ha escrito con bastante razón que pese al substancial financiamiento público, la supervivencia de los museos no está garantizada en absoluto (Waltham, 2006). También se necesita un diálogo activo con las audiencias existentes y potenciales, y con grupos de intereses especiales. En una encuesta realizada en 2005, el gobierno del Reino Unido estipula que los museos y galerías “desempeñan un rol esencial en ayudar a sus ciudadanos a comprender su lugar en el mundo y su herencia, y que conectan nuestro pasado con nuestro presente y nuestro futuro”.²

Esto también significa que los museos son parte de la industria del servicio que trabajan en asociación con todas las partes interesadas para lograr la satisfacción del usuario en un momento en que las expectativas sobre la calidad del servicio están generalmente en alza. De acuerdo con Pine y Gilmore, los productos económicos deseables son experiencias recreativas que sean valoradas más altamente que como meros servicios o productos.³ No es la cuestión del aprendizaje versus el entretenimiento, es un fenómeno de ganar o ganar donde ambos construyen una experiencia que compromete a la gente “en experiencias educativas placenteras de las que pueden obtener su propio significado personal”.⁴

El proceso de establecer museos para la mayoría va de la mano con una transformación de los museos, que comprometen e involucran a los visitantes, y pasan de ser ‘orientados al producto a ser centrados en la audiencia’.⁵ Si los museos son capaces de comprometer al visitante en un proceso de comunicación tal que éste se sienta capaz de relatar sus experiencias, los museos deben volverse más abiertos y más asequibles, ajustándose mejor a las necesidades del visitante y alcanzando una mayor satisfacción por parte de este último. Un museo centrado en la audiencia cuenta con una relación dinámica entre las actividades del programa y la audiencia (Waltham, op.cit.)

El desarrollo de la audiencia se trata de romper barreras en todas sus modalidades y formas, y de atraer a los visitantes en actividades que ellos consideren que valen la pena. No se trata solo de números y existen diferentes enfoques dependiendo de las necesidades del grupo objetivo específico. La base de toda iniciativa de desarrollo de la audiencia debiese ser la investigación – la investigación de mercado – a sabiendas de que la audiencia es clave para identificar diferentes necesidades como también para desarrollar nichos de mercado y convencer a más visitantes de ser aficionados a los museos. Kotler argumenta que los museos exitosos necesitan “proveer múltiples experiencias: deleite estético y emocional, loas y aprendizaje, recreación y sociabilidad”.⁶ En

² Understanding the Future: Museums and 21st. Century Life, DCMS, 2005.

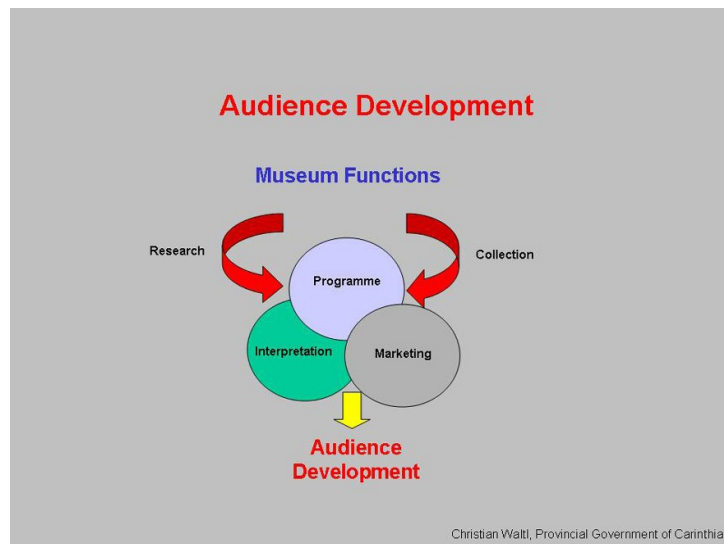
³ Pine & Gilmore, 1999, *The experience economy: Work is Theatre and every business a stage*, Boston, p11-12.

⁴ Falk & Dierking, 2000, *Learning from Museums*, p76.

⁵ Black Graham, 2005, *The Engaging Museum. Developing Museums for Visitor involvement*, p3.

⁶ Kotler and Kotler (1998: 39).

la entrega de múltiples experiencias satisfactorias y atractivas los museos alcanzarán las necesidades específicas de diferentes grupos objetivo y también ayudarán a audiencias individuales en su proceso de autodesarrollo.



Poder identificar a sus usuarios con el fin de definir y adecuar diferentes aspectos propios de este tipo de organizaciones, es una necesidad creciente para los museos (Nichols, 2009). El conocimiento proveniente de los estudios de audiencia para organizaciones culturales provee a estas organizaciones de una información valiosa como herramienta de gestión extensible a distintas áreas de la actividad museal, incluyendo la programación de exhibiciones, la evaluación de actividades y proyectos propios y la recolección de fondos provenientes de los patrocinadores (*fundraising*) y, en general, con cualquier actividad en que el museo deba vincularse con su público.

No obstante, recolectar este tipo de información requiere de un diseño metodológico que permita llegar a usuarios con hábitos de consumo cultural muy desigual en cuanto al acceso a la oferta museística y, especialmente, disponer también de unas técnicas que se hagan cargo de representar igualmente a las personas que no van al museo (Alcalde Gurt & Rueda i Torres, 2008; Asensio Brouard & Et.al, 1998)

Un museo que recolecte este tipo de información, ha escrito Claudio Gómez (2001), tendrá la capacidad de demostrar que está cumpliendo con su misión y que es capaz de identificar sus aciertos y yerros en cuanto a la capacidad de identificar usuarios reales y potenciales y diseñar estrategias para atraerlos al museo (Gómez, 2001). Estudiar las audiencias de los museos tiene que ver también con la capacidad de poder medir los logros y el cumplimiento de las metas institucionales, asumiendo así el valor de un insumo relevante para las

políticas estratégicas de estas corporaciones y su vinculación con el consumo cultural.

Es evidente que las demás instalaciones culturales también han de liderar en este aspecto. “La cultura, lo primero que tiene que tomar en cuenta en los espacios culturales, es el usuario, y el usuario es el que se suben al escenario y el que se sienta en el público”, añadió en una entrevista reciente Ernesto Ottone Ramírez, ministro presidente del C. Nacional de la Cultura⁷.

Como su variedad es amplia, nos limitaremos a dar algunos ejemplos que pueden servir como detonantes para nuevas ideas.

Los profesionales del teatro en Valencia, España señalan como ejemplo que sólo se había considerado al espectador como objeto de análisis desde el punto de vista del marketing, es decir, como un consumidor. Pero esa actitud comenzó a cambiar a fines de la década pasada cuando nació la necesidad de “conocer” al público, de acompañarlo. Con ese objetivo pusieron en marcha en 2009 el Laboratorio de Espectadores; una línea de trabajo cercana a la mediación cultural que pone el acento en la idea de proximidad, de conexión y vivencia cultural, que tiene en cuenta tanto las personas como las prácticas artísticas⁸. A través de diferentes formatos que se modifican periódicamente se proponen articular una aproximación entre el público y la escena contemporánea, dotando a cada espectador de instrumentos de interpretación, facilitando encuentros e intercambios con los artistas, conocimiento de los procesos creativos, acercamientos desde el cuerpo y la experiencia creativa. Desde ese año se han convocado y coordinado grupos de crítica con personas muy diferentes (llamado “Reflexiones y balidos”) , participado en tertulias y otras actividades de talante más creativo, incluyendo un curso para espectadores impartido por el diseñador de las políticas de **Mediación Cultural de La Villette (París), Mehdi Idir**. El Curso planteó diferentes módulos: momentos de reflexiones compartidas sobre temáticas que surgían de la programación (¿Qué es ser espectador? ¿Qué es representar? ¿Qué vínculos hay entre el espacio de la actuación y el espectáculo?); un repaso por la memoria de algunos espectadores invitados; encuentros y talleres con los creadores; visitas a las áreas técnicas de los montajes más complejos; análisis de los espectáculos.

Por esos mismos años la Escuela de Espectadores creada en Santiago por el periodista Javier Ibacache publicaba su primer libro-memoria con el análisis de 40 montajes presentados en Santiago durante los años 2008-2009 que documenta los encuentros realizados en ese período como parte de la iniciativa independiente de formación de audiencias y mediación cultural conducidas por Ibacache y la dramaturgista Soledad Lagos.

⁷ Morales, E., & Fajardo, M. (12 de mayo de 2015). Ernesto Ottone Ramírez: “La cultura, lo primero que tiene que tomar en cuenta en los espacios culturales, es el usuario”, Entrevista. *El Mostrador*.

⁸ Martín, M. (2010). El espectador acompañado. Valencia: Festival VEO, Valencia 2010.

¿Por qué los adolescentes y adultos de las escuelas medias municipales no van al teatro?, se preguntaba en Buenos Aires la gestora Ana Durán, en un encuentro de especialistas en formación de audiencias⁹.

Su respuesta: “Porque se considera que el teatro es la literatura teatral y no la puesta en escena; porque como “salida” está ubicada dentro de las actividades Extraprogramáticas junto a los campamentos y el ajedrez; porque los únicos que habilitaron sus puertas en horarios y días de clase fueron el Teatro San Martín a través de su Acción Externa y aquellos artistas que viven de hacer funciones de clásicos adaptados para escuelas pero que circulan en las escuelas privadas que son las únicas que pueden solventar los costos; porque los docentes en su mayoría desconocen el circuito teatral fuera de los teatros oficiales y comerciales”.

b. Una organización cultural interesada en mantener relaciones constructivas con su entorno debe enfatizar sus vínculos y desarrollar sus contactos.

En el sentido de que como cualquier organización medianamente compleja, el museo debe procurar hacer una gestión profesional de sus atributos como organización. La comunicación que emana de su existencia ha de ser proactiva y la imagen pública que se quiere construir ha de ser coherente con la cultura y el comportamiento corporativo. Es por ello que se espera la comunicación se dirija a los colectivos que resulten más importantes para la organización, sabiendo por cierto que cada colectivo requiere un tratamiento comunicativo específico (Fernández Beltrán, 2009).

El público es una colectividad dinámica, una construcción intelectual en torno a un asunto. Capriotti ha dicho de ellos que se trata de grupos sociales que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización.

Oliveira y Capriotti (2013) en "Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación", sostienen que el entorno social y cultural actual requiere que los museos adopten nuevos modelos de gestión. Estas nuevas formas de administración incluyen la necesidad de que los museos identifiquen y se comuniquen eficazmente con los diversos públicos que consideran importantes para el desarrollo de su actividad. Los resultados indican que existe dicha coherencia en un grupo muy reducido de colectivos. Ello sugiere que los museos aún se encuentran en una fase inicial de adopción de un nuevo modelo de gestión de sus públicos, pero ya poseen una tendencia a

⁹ Durán, A. (2008). *¿Qué significa formar espectadores?* Ponencia presentada en CICRIT Buenos Aires, Domingo 20 de Julio 2008, Centro Cultural de la Cooperación., Buenos Aires. <http://ponenciaformacion.blogspot.com/>

ampliar dicha gestión hacia otros grupos de interés más allá de los visitantes(Oliveira & Capriotti, 2013).

Públicos	Identificación realizada (%)	Jerarquización realizada (%)	Acciones de comunicación (%)
Centros de enseñanza	82,9	89,2	82,0
Visitantes	74,1	73,0	50,5
Turistas	72,1	65,8	45,0
Opinión pública	65,8	73,0	68,5
Expertos en el tema	40,5	29,7	29,7
Entidades sociales y culturales	38,7	29,7	37,8
Asociación de amigos	28,8	23,4	27,0
Medios de comunicación	26,1	19,8	53,2
Otros museos	13,5	1,8	35,1
Trabajadores/empleados	10,8	4,5	5,4
Líderes de opinión	8,1	4,5	12,6
Entidades gubernamentales	8,1	1,8	18,0
Proveedores	4,5	-	2,7

Tabla 1. Importancia asignada vs. acciones de comunicación

Fuente. Oliveira, A., & Capriotti, P. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *El Profesional de la Información*, 22(3), 210-214.

Una alternativa posible de sistematización de las relaciones con el entorno es posible a partir de la construcción de “mapas de públicos”. Se entiende por “mapa de públicos” un repertorio de colectivos con los que la empresa ha de comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación e imagen corporativas (Colomer, 2008; Escenium, 2010; Ramon & Basso, 2010). Los mapas de públicos permiten una definición cuantitativa y cualitativa de los públicos objetivos y de la comunicación necesaria para cada uno de ellos.

Aunque Santos Mateos (2012:39) sólo los reconoce como “públicos primarios”, coincidimos con el en que desde el museo debiese prestarse atención fundamentalmente a los visitantes (primarios *in strictu sensu*), los líderes de opinión, los prescriptores, los medios de comunicación, las instituciones públicas y las organizaciones privadas, como stakeholders. Frente a esta variedad de agentes potencialmente interesados en los mensajes de la comunicación museal, ubicados en espacios de influencia diferentes podría ser oportuno introducir la idea de “mapa de públicos” para estas instituciones.

La gestión de la comunicación y las audiencias usando mapas de públicos como herramienta de análisis es un aspecto conocido en la especialidad (Baillargeon, 1996; Barrett, 2008; Champy, 2003). Colomer (2008), por ejemplo ha propuesto

para los recintos escénicos que adopten un modelo de gestión basado en los espectadores, elaborando Mapa de Públicos y un SIP (Sistema de Información de Públicos) para poder basar las decisiones en información objetiva (Colomer, 2008).

El mapa de público del museo vendría a ser equivalente a la representación gráfica del repertorio de colectivos con los que el museo ha de comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación museal y alcanzar una representación cuantitativa y cualitativa de los públicos objetivos y de la comunicación necesaria para cada uno de ellos (Fernández Beltrán, 2009). El mapa de públicos es un documento que nos permite visualizar el conjunto de actores relevantes en que se segmenta al público general, visualización que nos permitirá elaborar una primera diferenciación básica de los mensajes claves, y establecer, asimismo, una escala de prioridades (Scheinsohn, 2011).

El mapa de públicos recoge a todos y cada uno de los colectivos con los que la organización debe comunicarse de acuerdo a su estrategia de imagen, indicando además la cantidad de comunicación necesaria para cada público de acuerdo con un conjunto de variables previamente definidas (Gimeno, 2012).

Es un instrumento de gran eficacia porque permite una definición cuantitativa y cualitativa de los públicos objetivos de la organización y a través de un sistema de ponderación de un conjunto de variables, indica a través del coeficiente de comunicación necesaria (Cn) la cantidad de comunicación que cada de esos públicos requiere de acuerdo a la estrategia de imagen previamente definida.

El mapa se configura a partir de: variables de configuración y repertorio de públicos.

Las variables de configuración son los criterios que definen cualitativamente a un público en función del proyecto museal y de la estrategia de imagen corporativa. Estos criterios variarán en función de las características de cada museo, pero podemos ver en Villafañe (1993) unas variables genéricas que incluyen una dimensión estratégica: estratégicos, tácticos o coyunturales; Los intereses económicos: providencia, aliados o potencialmente aliados; la capacidad de influencia en la opinión pública: prescriptores, mediadores, difusores; la capacidad de transmisión directa de la imagen: interno, asociado, esporádico; la necesidad de información funcional: estructural, funcional, superficial; la composición interna: macrogrupos homogéneos, y heterogéneos, microgrupos homogéneos y heterogéneos (Villafañe, 1993).

El repertorio de públicos es equivalente a la relación de grupos y colectivos con los que el museo, a partir de las variables de configuración, debe comunicarse de manera sistemática¹.

Un mapa de públicos de este conjunto de actores sociales individuales y/o colectivos que pueden ayudar (o no) al museo a la consecución del logro de su misión podría ser graficado preliminarmente de la siguiente forma:

Mapa de Públicos de museos



Fuente: Adaptado de Santos Mateos, *Manual de comunicación para museos* (2012)

El mapa de públicos recoge a todos y cada uno de los colectivos con los que la organización debe comunicarse de acuerdo a su estrategia de imagen, indicando además la cantidad de comunicación necesaria para cada público de acuerdo con un conjunto de variables previamente definidas (Gimeno, 2012).

Mary Kelley posee una amplia experiencia en el ámbito de la gestión y el manejo culturales y actualmente es directora asociada de una empresa consultora dedicada al rubro. Durante once años fue la directora ejecutiva del Consejo Cultural del Estado de Massachusetts, donde impulsó innumerables actividades, entre las que se incluyen la Iniciativa de las Artes Curativas y el Programa de Desarrollo Económico y Cultural. Su programa cultural para la juventud en situaciones de riesgo ha sido ganador de 16 premios nacionales otorgados por el Comité Presidencial para la Cultura y las Artes. En su calidad de jefa del Consejo Cultural del estado de Massachusetts, Mary Kelley estuvo en Chile hace unos años donde, entre otras interesantes reflexiones, acotó:

"Hace unos pocos años, muchas organizaciones nacionales cooperaban haciendo unos estudios de audiencias interdisciplinarias. Este fue un estudio nacional y fue la primera vez que organizaciones nacionales de disciplinas específicas, todas sin fines de lucro, han cooperado juntas. Opera America, Theatre Communications *Groups, Arts Presenters, todas reunidas y coordinadas en un periodo* de años. Ellos vieron que las personas que asisten a eventos culturales les agrada participar en otros eventos comunitarios, como voluntarios en sus comunidades y votar en elecciones. El estudio también halló que el 75% de los encuestados concordaron en que el asistir a eventos de artes escénicas en vivo estimula el pensamiento crítico, y que las artes escénicas les ayudaban a entender mejor otras culturas, lo cual en Estados Unidos es muy importante, porque nosotros traemos muchas culturas diferentes viviendo una al lado de la otra. Más del 60% concuerda en que el asistir a artes escénicas en vivo les incita a ser más creativos: esto es cierto a pesar del nivel de educación o de los ingresos familiares. Más del 75% de los consultados cree que las artes mejoran la calidad de vida y son una fuente de orgullo de sus comunidades, y ayuda a preservar y compartir la herencia cultural. El 99% concuerda en que las artes escénicas contribuyen a la educación y al desarrollo de los niños"¹⁰.

c. Una organización cultural interesada en mantener relaciones constructivas con su entorno deben ser sustentables (económicamente hablando), para ello han de procurar diversificar sus fuentes de financiamiento.

Todo parece indicar que la explosión mundial de los museos es imparable, incluso en un contexto económico reacio a las aventuras. Y los números de asistencia a ellos son, asimismo, explosivos: en Estados Unidos, en 2012, se registraron 850 millones de visitantes en sus 16.000 centros museísticos, una cifra de asistencia que supera a la suma de todos los que acudieron a los espectáculos de las ligas deportivas más populares -fútbol americano, béisbol, baloncesto y hockey- y los parques temáticos como los que tiene Disney en Orlando y cerca de Los Ángeles (Estebant, 2013).

Antaño un lugar de estudio, conservación y presentación de obras gobernado por eruditos para aficionados exigentes, el modelo actual de museo ha pasado a ser un negocio básico para las ciudades que aspiren a ser algo en el mundo. La demanda crece imparable.

¹⁰ Kelley, M. (2008). Desarrollando Audiencias para las Artes. In N. Rampahorn (Ed.), *Ciudadanía, Participación y Cultura* (pp. 174). Santiago, Chile: Unidad de Estudios, Departamento de Planificación y Estudios, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.



Visitantes en el MoMA de Nueva York, uno de los grandes museos del mundo y uno de los lugares más populares de la ciudad. **AFP**

En Reino Unido, más de la mitad de la población acudió al menos una vez a un museo en 2012, y en Suecia lo hicieron tres de cada cuatro. El viejo Louvre de París recibió ese año a diez millones de visitantes, que le hicieron líder una vez más, según recoge el semanario británico 'The Economist' en un informe titulado 'Templos del placer'. Dado que los museos deben atender múltiples demandas desde la sociedad (función de producción múltiple), suelen presentar déficits recurrentes (costos crecientes), por ello el problema del financiamiento ha sido protagonista de diversos e intensos debates de política pública.

Pero en la práctica hay que reconocer que existe más de una fuente de financiamiento. El apoyo de las empresas a los museos se remonta a antes de la II Guerra Mundial, cuando algunas compañías de primer orden (Westinghouse, General Electric, Bell Telephone, Union Carbide e International Harvester, entre otras) patrocinaron exposiciones y galerías enteras en el Museum of Science & Industry de Chicago, probablemente el primer museo de los Estados Unidos que solicitó apoyo empresarial a gran escala (Kotler & Kotler, 2001). Estas compañías se asociaron con el museo a fin de exhibir sus tecnologías y proyectar una idea de logro y progreso tecnológico. El ejemplo de Chicago fue seguido posteriormente por otros museos de ciencia, como el Franklin Institute en Filadelfia y Museum of Science de Boston(p.351).

La relación entre las empresas y los museos es más estrecha hoy que en el pasado, pero también hay directrices más claras y extensas que rigen lo que es permisible y lo que no. El asunto es que independiente de nuestras posiciones particulares sobre este asunto, los museos son considerados en la actualidad como estrellas dentro de las empresas de ocio. A su vez, por su carácter educativo, tienen propuestas interesantes y diversas según el público a la que estén dirigidas. Estar atentos a estos beneficios y oportunidades, así como a las falencias y defectos de las instituciones museológicas, puede ser la estrategia necesaria para incrementar el número de visitantes y conseguir sponsors que financien los costos.

Para lograr todo esto es imprescindible contar con un marco legislativo que de verdad actúe como un acicate y un estímulo para que las empresas y las personas contribuyan al sostenimiento de los museos. Hacen falta leyes de incentivos, directos e indirectos, para que las empresas privadas y los particulares obtengan beneficios.

d. Una organización cultural interesada en mantener relaciones constructivas con su entorno deben ser “glocales”

Nuestras organizaciones culturales líderes actúan en un mundo global, pero se mueven con la sensibilidad de quien conoce las sensibilidades locales. Son “glocales”, como se dice ahora cuando se intenta resumir en una palabra el oxímoron de marras. Miren este ejemplo:

“Una mañana de abril de 1998, a Luis Soriano se le "prendió el bombillo". Estaba sentado en la puerta de su casa, pensando qué hacer para que sus 35 alumnos de la escuela rural de La Gloria -en el departamento de Magdalena, al norte de Colombia- cumplieran con sus tareas. Casi siempre las dejaban en blanco porque no tenían libros donde investigar. Miraba su patio cuando vio a su burro pasar raudo detrás de una burra. "Diana, Diana -le gritó a su esposa-, encontré la solución para ayudarles a los 'pelaos' a hacer las tareas: Beto". "¿Cómo un burro va a ayudar a hacer tareas?", preguntó ella.

"Beto será el transporte en que les llevaremos libros a los alumnos", le explicó. Así nació la Biblioteca Rural Itinerante o "Biblioburro", una idea que 11 años después es aplicada por profesores rurales de Brasil, Venezuela, Corea e India.

La iniciativa de este profesor de Español y Literatura, que en ese entonces tenía 28 años, era sencilla. Necesitaba que sus estudiantes tuvieran acceso a libros para que su objetivo de darles educación de calidad se cumpliera. Pero ellos vivían a dos, tres y hasta cuatro horas de distancia de la escuela donde él era (y todavía es) el único maestro.

Un burro fuerte y joven, como Beto, le permitiría cargar los 70 textos que había logrado acumular desde que aprendió a leer, a los seis años, y llevárselos a sus casas. Además, tenía a Alfa, "la chica" que Beto correteaba.

Sabía que montado en estos animales podría sortear con éxito los accidentes geográficos y la tupida vegetación de su tierra. "El verano es bueno para salir. El invierno, en cambio, es complicado, porque llueve mucho y el terreno se pone pegajoso, tanto que puede despegar los cascos de los burritos".

Once años después, el programa Biblioburro ya tiene un socio estratégico, la Caja de Compensación Familiar de Magdalena, que le ha permitido aumentar su oferta a 3.500 textos, contar con nueve biblioburristas, visitar a más de 3 mil niños y ver aplicada su idea en los departamentos de Córdoba y Tolima en Colombia”¹¹.

e. Y también “granqueñas”.

Nuestros museos que lideran piensan en grande, sueñan y se proyectan, pero no descuidan los detalles, están pendiente de lo pequeño. No se si la palabra existe, pero podríamos acuñarla ahora. Son museos “granqueños”.

Para algunos hemos vivido una sobredosis museística ([Bombín, 2011](#)). Esa ha sido una de las secuelas de la época voraz de la economía durante las dos

¹¹ Elgueda Tapia, P. (2009, 1 de noviembre). Un profesor rural transforma dos burros en una biblioteca para sus alumnos, Crónica. El Mercurio.

últimas décadas. Un vendaval de reconversión y construcción de edificios con vistas a erigirse en museos ha recorrido nuestros países. En no pocos casos la calidad del contenido o, si lo había y era valioso, eran aspectos prescindibles. Como su viabilidad económica. Aconteció tras la resaca del 'efecto Guggenheim', ese monumental ejemplo que cambió la imagen de Bilbao ante sus ciudadanos y ante el mundo. Con esa credencial, la apuesta por este tipo de modelo se incrustó en las agendas de ayuntamientos, diputaciones y gobiernos centrales.

Pero la crisis económica en muchos países de Europa por ejemplo, está obligando 20 años después de la fiebre por crearlos, a buscar los modos de articular en torno a los centros museísticos estrategias de desarrollo económico en el ámbito de los territorios donde estén implantados. El nuevo concepto de museo pasa por que no solo se entienda como lugar de exposición, custodia y difusión de documentos, sino que genere riqueza social en el tejido del entorno. El reto parece ser ahora trabajar en su sostenibilidad y en la demanda para atraer más visitantes. Para ello es vital crear redes de apoyo y de servicios; el museo del siglo XXI debe atender múltiples demandas del ciudadano particular.

Abrir un museo supone mucho más que colgar objetos, hay que crear un espacio de ideas, donde los objetos solo sirvan de base para el discurso. Lamentablemente un buen número de aquellos que se han creado sin saber bien su intención ni contar con una adecuada planificación, los llevará al cierre por falta de visitantes o de dinero que garantice su continuidad.

Venimos de una época en la que cada pueblo pujaba por tener su propio museo y como por razones políticas solían conseguirlos, sufrimos ahora por la falta de planificación.

Es legítimo y esperable que todos los bilbaos quieren tener su Guggenheim, eso es pensar en grande; pero no podemos olvidar el pequeño detalle de la viabilidad de su financiamiento. Necesitamos museos atentos a los detalles.

g. Una organización cultural interesada en mantener relaciones constructivas con su entorno está alineadas con las personas, especialmente con los niños

Quizás la dimensión menos clara sobre las responsabilidades públicas sea la relacionada con la diversión. En un primer momento parece que no constituya un objetivo claro de las políticas públicas. Sin embargo en la práctica se ha convertido en un objetivo explícito en el marco de ese capitalismo cultural que describe Rifkin. El vector de la diversión y el juego aparece con gran claridad en los centros culturales (museos, auditorios, bibliotecas) donde la experiencia divertida se construye a partir de las nuevas demandas de públicos que no quieren sólo discursos serios y

académicos que generen conocimiento sino también sensaciones, emociones y sentido lúdico. Naturalmente las críticas a esta dimensión tiene que ver con la *espectacularización* de la oferta cultural o su *tematización* y los riesgos de banalización y frivolidad.

La relación entre los museos y los niños es tema de un seminario por si sola (España. Subdirección General de Estudios y Coordinación, 1983; Vázquez Olvera, 2008).

Pero como no pretende agotar el tema, veamos aquí algunos ejemplos de liderazgo que tienen a los niños como foco de atención.

No hay excusas para no ser creativos, los gestores del Museo de Historia Natural de Perú, una de las instituciones más importantes de la ciudad y un ícono entre los museo universitarios del continente, logra que 1.800 niños asistan en una sola noche a un campamento nocturno para observar murciélagos, todo con cuatro días de difusión en Facebook y un presupuesto de 100 soles (Bertone & Espósito, 2013). Con iniciativas sencillas y amistosas, el museo limeño, que totalizaba 47 mil visitas en el 2010 (39 mil de ellas estudiantes), sumó en el 2012 más de 80 mil visitantes (57 mil de ellos niños).

La preocupación por los niños se manifiesta también en los pequeños detalles. Vean por ejemplo la delicadeza de la museología del Museo Nacional de Etnografía y Folclor en La Paz, Bolivia en que atendiendo a la diferencias en la decodificación de los mensajes, la información que los niños tienen a la altura de sus ojos está hecha con caricaturas y arriba esta la información para los adultos¹².

¹² Entrevista del autor con Freddy Taboada, Jefe de Museología del Museo Nacional de Etnografía y folclor en La Paz, Bolivia, 26 de octubre de 2012. Inédita.



Ej Museo Histórico de La Paz, Bolivia, premia a los chicos que vuelven con sus padres. Foto del autor.

Pero no debemos olvidar que el museo ha de ser un lugar donde uno elige ir. A veces la escuela conspira contra ellos, como dice la especialista argentina Silvia Alderoqui, cuando obliga a los chicos a hacer unos recorridos que no les interesan (Alderoqui, 2013).

h. Son organizaciones culturales que tratan a las personas como adultos, especialmente a los adultos.

Cuidado, eso no se toca. Prohibido hacer fotos. No pasar. Nuestros museos líderes están haciéndose cargo de esas restricciones y cada vez más parecen querer dejarlas en el baúl de los recuerdos. Sin descuidar lo esencial que es el mantenimiento de sus colecciones, los museos experimentan alternativas para mostrarse más asequibles con el público.

Un ejemplo, el Museo de Arqueología de Barcelona, permite a los visitantes tocar piezas de la época romana, que antes sólo podían ver en las vitrinas (Agencias, 2011). De manera respetuosa, la gente tiene todo el derecho a tocar objetos que son patrimonio público, aunque estén depositados en un museo, han dicho los promotores de la idea. Eso sí que los interesados en vivir la experiencia de tocar al pasado con sus propias manos deben inscribirse previamente.

Pero algunos se atreven, aunque sus propuestas pueden parecer poco ortodoxas. En Buenos Aires, una función teatral convocó a la comunidad nudista ofreciendo privacidad garantizada... y la oportunidad de quitarse la ropa¹³. Un teatro de desnudos -pero no arriba del escenario, sino en la platea- fue la propuesta del "primer evento cultural nudista", organizado en la capital argentina por dos promotores culturales que consideran que la experiencia será una auténtica "celebración del cuerpo".

i. Y son especialmente atentas con las personas con limitaciones de acceso

Los museos líderes están atentos a las necesidades de su público. En los últimos años, la agenda europea y la de muchos países de la región ha puesto en evidencia la necesidad de considerar el criterio de inclusión social en el ámbito de las prioridades políticas, a través de medidas y planes de acción, que han contribuido no sólo a los cambios legislativo , sino también en la sensibilización de los diferentes agentes sociales (Roque Martins, 2013). Para responder a los retos en la práctica de la inclusión social, son cada vez más los museos interesados o interesadas en la reflexión sobre sus relaciones con el público. Uno de estos enfoques nuevos es , sin duda, el concepto de accesibilidad como resultado del modelo social de la discapacidad.

En España, por ejemplo, recién el año pasado el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte ha puesto en marcha la iniciativa "Atención a la discapacidad auditiva: recursos tecnológicos para personas hipoacúsicas", con el objetivo de hacer más accesibles los museos estatales a las personas con discapacidad(Agencias, 2012).

El proyecto nació de la colaboración con la Fundación Orange y la Federación Española de Amigos de los Museos, y está poniendo a disposición de los usuarios con discapacidad auditiva equipos tecnológicos como bucles magnéticos, receptores inductivos, equipos inalámbricos portátiles para visitas guiadas o auditorios, amplificadores, etc., según las características de cada espacio museístico¹⁴.

¹³ Amarante, J. (2010). Desnúdese...para ir al teatro. In J. Amarante (Ed.), *Jorge Amarantes, selección inteligente de noticias* (Vol. 2010). Buenos Aires.

¹⁴ Más información en http://fundacionorange.es/fundacionorange/proyectos/proyecto_signoguias.html



Recién en julio del 2011 se había aprobado en el Consejo de Ministros de España la iniciativa Estrategia Integral Española de Cultura para Todos, cuyo objetivo es garantizar la accesibilidad de las personas con discapacidad a todos los ámbitos de la cultura, tanto desde el punto de vista de espectadores como el de creadores (Redacción, 2011).

Con marcos legales eficientes los museos líderes han empezado a dotarse de dispositivos que cuentan además con un sistema de localización en interiores y una amplia pantalla táctil. Disponen también de una botonera de fácil utilización para personas mayores o con discapacidad física y un diseño que responde a los criterios de accesibilidad universal y diseño para todos.

j. Una organización cultural interesada en mantener relaciones constructivas con su entorno es “políglota”, nos hablan en muchos lenguajes diferentes.

La vigencia y utilidad de las redes sociales, en las que el acto comunicativo y de intercambio de información y opinión se potencia haciéndose eminentemente social, es una de las puntas de lanza de la proyección de los museos (Almarza Riskey, 2012). Los recursos tecnológicos son el social media en el que opera y se enriquece este intercambio, siendo los blogs, podcasts, RSS, tweets, retweets y “Me gusta” los más comunes, en el marco de los despliegues de sitios web museísticos interactivos.

Los websites de museos, por su parte, deben concebirse como mucho más que una página de Directorio para potenciales visitantes o un “ventanuco” hacia el museo. Las posibilidades son vastísimas y permiten recursos interactivos en muchas áreas: desde colecciones en línea, “sea el curador de su propia colección”, trivias, secciones educativas para escolares, y muchos etcéteras.

Aplicada a los websites de museos, Analytics de Google es la macro herramienta que gratuitamente dispone en la web sus instrumentos de análisis de la información que viaja por y entre los websites, constituyéndose en un aliado importante en la autoevaluación del desempeño del website.

Este recurso estimula el rediseño de los websites y sus ofertas comunicacionales de cualquier naturaleza, posibilitando la mejora del marketing museístico, sus nichos, planificación estratégica, ofertas (expositivas, de colecciones, educativas) y sus efectos bien entendidamente persuasivos y estimulantes, comerciales o no. Es decir, se visualiza la efectividad de la oferta de data e información del website hacia el consultante y la reacción y opinión de éste sobre la misma, incluyendo el seguimiento a los dispositivos mismos de consulta.

k. Una organización cultural interesada en mantener relaciones constructivas con su entorno mantienen relaciones estrechas con las nuevas tecnologías.

Un paneo general por investigaciones recientes está permitiendo a los expertos llegar a la conclusión de que la metamorfosis que afecta a los museos gira en torno a ciertos ejes: replantear las exposiciones de manera tal que impliquen una experiencia estética y de aprendizaje; utilizar las tecnologías para pasar del espectador al interactor a través de la colaboración remota o cara a cara entre usuarios; y plantear dinámicas lúdicas que utilizan el móvil como interface (Antoine, 2013). Así, las ideas clave que inspiran las nuevas experiencias museísticas mediadas por la tecnología podrían sintetizarse en: gamificación, móviles, colaboración, e-learning (o TEL, TechnologyEnhancedLearning) y TUIs (interfaces tangibles de usuario). Algunas de estas aparecen en el reporte sobre las tendencias 2012 creado por la Asociación Americana de Museos (Balestrini, op cit.).

Hace un tiempo François Mairesse, el especialista francés en economía de los museos, autor de *El museo híbrido* (Ariel), señalaba que la utilización de juegos para computadora y teléfonos inteligentes forma parte de las técnicas que se emplean dentro de la función de comunicación del museo; técnicas que se usan para procurar la mejor mediación posible entre el establecimiento y sus diferentes públicos(Oybin, 2013).

La **gamificación**, como llaman los expertos a esta tendencia, se está extendiendo paulatinamente a casi todos los espectros de la web en cuanto que ésta ha asumido su condición de espacio participativo. Los museos más al tanto de las tendencias web y avances tecnológicos para a su servicio -y el de sus seguidores, visitantes y usuarios- no quieren quedarse al margen.

III. Cierre

No nos perdamos de lo importante, recibirán financiamiento aquellos equipamientos culturales que sean capaces de acreditar sólidos vínculos con el entorno. Para tener esos vínculos es necesario liderar.

En un ambiente de recursos limitados y necesidades financieras crecientes, las decisiones racionales predominan por sobre otras en la escala de criterios de asignación. De modo que, si las organizaciones culturales quieren recibir fondos públicos o privados, que existen y están disponibles, deben ser capaces de demostrar que producen más externalidades que el simple goce de los bienes del espíritu. Las instituciones culturales, cualquiera su tamaño o nivel de complejidad, han debido aprender a desarrollar distintas estrategias para la administración y recaudación de fondos, habiendo tenido que profesionalizar la gestión de recursos.

Para ellas resulta imprescindible conocer a sus audiencias, desarrollar estrategias profesionales de captación de fondos, interactuar con el entorno y esmerarse en los detalles.

Así, la eficacia de su gestión cultural parece depender más de lo que podríamos creer a simple vista, de sus habilidades y competencias como líderes culturales.

Esperamos de este modo que el liderazgo contribuya a que las instituciones culturales tengan en cuenta el ciclo vital que hará sostenible las economías culturales locales. Se trata del ciclo que va de la creación a la apropiación por parte de los públicos, pasando por la formación de talentos y de capacidad crítica, la divulgación, la circulación y la gestión del hecho artístico y cultural. El propósito es desarrollar una economía creativa que, por una parte, haga posible que la prácticas artísticas y culturales, en tanto que derechos humanos, ingresen a la canasta familiar de todas las personas, como lo recomendara Gabriel García Márquez y que, por su parte, permita a los gestores culturales ser valorados, desarrollarse con dignidad y llegar a la vejez habiendo logrado vivir de su proyecto de vida.

FUENTES

- Agencias. (2011, 3 de diciembre de 2011). El Museo de Arqueología anima al público a tocar piezas de la época romana, Crónica. *ABC*.
- Agencias. (2012, 25 de enero de 2012). Los museos estatales serán accesibles a las personas con discapacidad auditiva, Crónica. *El Economista.es*. Retrieved from <http://ecodiario.economista.es/sociedad/noticias/3695748/01/12/los-museos-estatales-seran-accesibles-a-las-personas-con-discapacidad-auditiva.html>
- Alcalde Gurt, G., & Rueda i Torres, J. M. (2008). Una aproximación al análisis del no-público de los museos a partir del estudio de uso del museo de arte de Girona. *Mus-A. Revista de los Museos de Andalucía*(10), 90-95.
- Alderoqui, S. (2013). *Los museos entre la porosidad y la novedad*. Paper presented at the 1º Congreso Latinoamericano y II Congreso Nacional de Museos Universitarios, La Plata, Argentina. Ponencia retrieved from
- Almarza Risquez, F. (2012). La evidente participación social-informativa de los museos. Museum Analytics. Retrieved 1 de marzo de 2012, 2012, from <http://www.ilam.org/documentos/conversemos-sobre/903-museum-analytics.html>
- Antoine, C. (2013, 27,28 y 29 de Junio de 2013). *Museos en la sociedad red. El uso de las Tic's en la comunicación museal y los desafíos para el gestor cultural*. Paper presented at the Conferencia Inaugural X Curso Avanzado Internacional de Gerencia Cultural, Cumaná, Venezuela.
- Asensio Brouard, M., & Et.al. (1998). El proyecto "Públicos y Museos". *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España APME*(3).
- Baillargeon, J. (1996). *Les publics du secteur culturel : nouvelles approches*. Laval: Presses de l'Université de Laval.
- Barrett, E. (2008). Audience and Publics: When cultural Engagement Matters for the public sphere. *International Journal of Arts Management*, 10, 2(winter 2008), 80.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (3th ed.). New York: The Free Press.
- Bennis, W. G. (2003). *On becoming a leader : the leadership classic*. Cambridge, MA: Perseus.
- Bertone, G., & Espósito, P. (2013). *Museo de Historia Natural-UNMSM, acercando la biodiversidad a través de herramientas museográficas*. Paper presented at the 1º Congreso Latinoamericano y II Congreso Nacional de Museos Universitarios, La Plata, Argentina. Ponencia retrieved from
- Colomer, J. (2008). ¿Qué hay más allá del respetable público? *Artez. Revista de las artes escénicas*.
- Champy, F. H., Thomas (2003). Les Jeux avec la definition du public dans la production des équipements culturels. In O. P. T. Donnat (Ed.), *Le (s) Public (s) de la culture* (pp. 227 - 244). Paris, Francia: Presses de Sciences Po.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). Mexico etc.: McGraw-Hill.
- Escenium. (2010). Hacia un Mapa de Públicos de las Artes Escénicas a partir de los principales estudios sobre públicos culturales a nivel internacional (pp. 21). Bilbao: Escenium.
- España. Subdirección General de Estudios y Coordinación. (1983). *Los Museos y los niños*. [Madrid]: Secretaría General Técnica, Subdirección General de Estudios y Coordinación, Servicio de Estudios y Documentación.
- Estebant, I. (2013, 28 de diciembre de 2013). Los museos de convierten en la primera atracción mundial. *Hoy*.

Desarrollo de Públicos para las Artes: El ABC de la gestión de audiencias culturales.
www.patrocina cultura.com
Relator Cristian Antoine (Chile)

- Fernández Beltrán, F. (2009). El Mapa de Públicos. Una herramienta clave en comunicación (pp. 30).
- Gimeno, S. (2012). Mapa de Públicos. Retrieved from <http://www.sanahujaygimeno.com/index.php/en/que-hacemos/estrategia-de-comunicacion/mapa-de-publicos>
- Gómez, C. (2001). Conociendo mejor a nuestros usuarios. *Revista Museos*, 7 - 21.
- Kotler, N., & Kotler, P. (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Madrid: Ariel.
- Nichols, B. (2009). *Results from the 2008 Survey of Public Participation in the Arts* Paper presented at the 10° International Conference on Arts and Cultural Management (AIMAC 2009) Sunday June 28, 2009 - Wednesday July 1, 2009 Southern Methodist University, 6425 Boaz Lane, Dallas, Texas 75205. Conferencia retrieved from <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=2038>
- Oliveira, A., & Capriotti, P. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *El Profesional de la Información*, 22(3), 210-214.
- Oybin, M. (2013, 7 de mayo de 2013). El futuro del museo, ¿en Latinoamérica?, Entrevista. Ñ. Retrieved from http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/Francois-Mairesse-futuro-museo-Latinoamerica_0_913108693.html
- Ramon, G., & Basso, A. L. (2010). *Los públicos de las artes escénicas. Hacia un Mapa de Públicos de las Artes escénicas a partir de los principales estudios sobre públicos culturales a nivel internacional*. Paper presented at the Escenium 2011, Bilbao.
- Redacción. (2011, 16 de noviembre de 2011). La inclusión llega a los museos españoles, *Crónica. Informador*.
- Roque Martins, P. (2013). A inclusão social tem influência nas práticas museais? O acesso dos públicos com deficiência. *Midas*(2).
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción* Buenos Aires: Ediciones Gránica SA.
- Trabajo.com. (2013). Características de un líder. Retrieved 26 de noviembre de 2013, 2013, from http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm
- Vázquez Olvera, C. (2008). La participación infantil como motor del origen y desarrollo de los museos escolares. *Cuicuilco*, 15(44).
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva : gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Waltl, C. (2006). *Museums for visitors: Audience development. A crucial role for successful museum management strategies*. Paper presented at the Intercom 2006. <http://www.intercom.museum/documents/1-4Waltl.pdf>
-