

**CASOS
INTERNACIONALES**

LIBRO BLANCO
DE LA
CREACIÓN,
FORMACIÓN Y
DESARROLLO DE
PÚBLICOS DE LA
CULTURA

CREACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PÚBLICOS: TRES CASOS INTERNACIONALES

En este apartado destacamos algunas referencias y modelos internacionales que puedan resultar útiles para pensar las políticas o estrategias orientadas al conocimiento, formación y desarrollo de los públicos de la cultura. Dependiendo del contexto que estudiemos, nos encontramos con políticas, estudios y proyectos en este campo con distinta suerte y recorrido. Hay muchos ejemplos de interés, pues las iniciativas para conocer e involucrar a la comunidad en la vida cultural promovida desde las instituciones públicas se remontan varias décadas, cuando no siglos atrás.

Recogemos aquí de manera sintética tres casos internacionales actuales, diversos en su naturaleza, escala y alcance, que plantean aproximaciones y concepciones diferentes desde donde mejorar el conocimiento y la relación con los públicos de la cultura. Abordaremos el trabajo desde una organización cultural concreta en Argentina, desde el propio Ministerio de Cultura en Chile y desde una agencia independiente sin ánimo de lucro de ámbito nacional en el Reino Unido.

CHILE

CASO: UNIDAD DE PROGRAMACIÓN Y PÚBLICOS. MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO DE CHILE¹.

La Unidad de Programación y Públicos se conformó en junio de 2018 con la misión de *“contribuir a la articulación de estrategias de desarrollo de públicos en el marco de las políticas culturales del Estado de Chile”*.

Su puesta en marcha se enmarca en: las orientaciones que sobre este tema establece la Ley 21.045 que creó el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio; el diagnóstico que se desprende de la Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural 2017 sobre el descenso en los niveles de participación y consumo cultural de la población; y el interés de la Cámara de Diputados por fortalecer acciones que aborden la problemática.

La Unidad se encuentra radicada en el Gabinete de la Ministra de las Culturas, y está formada por tres profesionales que trabajan en el diseño y la coordinación de las acciones que derivan de las siguientes funciones:

- Fomentar la elaboración de planes y programas de formación, ampliación, fidelización y creación de públicos en organizaciones culturales.
- Contribuir a la puesta en valor de los públicos en la gestión de los programas del Ministerio.

¹ Información facilitada por cortesía de Javier Ibacache.

- Promover la reflexión en torno a los públicos en las organizaciones y espacios culturales.

Su plan de trabajo 2018-2021 se traduce en:

- Capacitación de organizaciones y espacios culturales en estrategias de desarrollo de públicos.
- Apoyo a organizaciones, espacios y redes en la elaboración de planes de públicos.
- Generación de herramientas, modelos y matrices que faciliten la elaboración y aplicación de planes de públicos.
- Fomento de la reflexión en torno al desarrollo de públicos a partir de casos, prácticas y experiencias nacionales e internacionales en el formato de seminarios, talleres, charlas y encuentros.
- Difusión de contenidos y herramientas que incentivan la elaboración de estrategias de desarrollo de públicos.

El equipo administra y ejecuta un presupuesto anual asignado para el cumplimiento de sus objetivos de acuerdo a un plan de gestión y trabaja con colaboradores externos o entidades que prestan servicios específicos.

Durante el primer año de funcionamiento, la Unidad ha elaborado un **Marco de Referencia** que toma forma en un **Sistema de Desarrollo de Públicos** basado en la revisión de bibliografía y fuentes actualizadas. Este documento orienta las acciones y proyectos impulsados en adelante. En colaboración con el Departamento de Estudios del Ministerio ha impulsado la realización del primer **Estudio de Públicos y Espacios Culturales de Chile** que indaga en diez casos emplazados en distintos territorios a partir del análisis de sus públicos fidelizados, ocasionales y no públicos.

Este estudio ha servido de base para el **Plan Piloto** que la Unidad ha ejecutado durante 2019 junto a cinco entidades: Teatro Municipal de Ovalle, Centro Cultural de San Antonio, Centro Cultural Leopoldo Silva Reynoard de Quillota, Teatro Municipal de La Pintana y Teatro Regional del Biobío. Para ello se ha acompañado a las organizaciones culturales en la elaboración de Planes de Públicos con la participación de los equipos de cada institución, impulsando acciones enfocadas en distintos segmentos de cada territorio; se ha contribuido al diseño de una programación artística desde la óptica de los públicos locales; y se han articulado proyectos de co-creación con públicos en el que participan creadores nacionales de artes escénicas y musicales. En su última etapa, el Plan Piloto considera una evaluación y levantamiento de aprendizajes.

A fin de fortalecer la reflexión y el debate, la Unidad también ha organizado el **Primer Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos** en julio de 2019 con la participación de especialistas provenientes de distintos ámbitos: Ana Rosas Mantecón (México), Jaume Colomer (España), Patricia Villanueva (Perú) y Andrés Roldán (Colombia), junto a los directores de los espacios que son parte del Plan Piloto.

En paralelo, el equipo de la Unidad ha trabajado en la **capacitación de redes de espacios culturales** de las dieciséis regiones del país con talleres realizados en los territorios para fomentar el co-diseño de planes regionales de desarrollo de públicos.

El material resultante de las distintas líneas de acción se publicará en el sitio web del Ministerio a partir del último trimestre de 2019. Se podrán consultar documentos (Marco de Referencia, Sistema de Desarrollo de Públicos, Estudio de Públicos, traducción de bibliografía), ponencias del Seminario y herramientas para la elaboración de planes de públicos de organizaciones culturales (pautas, cuestionarios, matrices, modelos).

LINK

<https://www.cultura.gob.cl/programacionypublicos/>

ARGENTINA

CASO: GESTION DE PUBLICOS DEL TEATRO CERVANTES – TEATRO NACIONAL ARGENTINO².

En 2017, y tras seis meses de trabajo de diagnóstico, se creó la primera Área de gestión de públicos del único teatro nacional argentino, el Teatro Nacional Cervantes. La misión de esta nueva gestión se propone ser una caja de resonancia de los conflictos estéticos y sociales actuales, entre otras consignas. En sintonía, la nueva Área de gestión de públicos opera como un laboratorio, una usina de reflexión y acciones sobre cómo gestionar y pensar los públicos.

En este marco, el desafío es acercar a públicos habituales de las artes escénicas que no se sentían convocados pero mantener a la vez a aquellos que ya asistían cotidianamente. También acercar a nuevos públicos que no asisten al teatro pero que tienen capital cultural elevado, y por último, formar nuevos públicos.

Un Área de Gestión de Públicos en el TC – TNA

Misión

Acercar al Teatro Nacional Cervantes a los diferentes grupos que integran nuestra comunidad –con especial atención en los jóvenes, familia y “nuevos espectadores”– a través de diferentes acciones y estrategias sectorizadas, personalizadas y artesanales, atendiendo a las actuales formas de la industria cultural, la industria del entretenimiento y las posibilidades que ofrece la tecnología.

Visión

² Información facilitada por cortesía de Sonia Jaroslavsky y Ana Durán.

Aspiramos a ser un espacio de **transformación social** brindando experiencias de descubrimiento, inspiración y goce en el ámbito de los espectáculos que ofrece el TC - TNA, entendido como un teatro de y para la comunidad.

Además de estos parámetros, se decide que el Área sea un laboratorio de investigación, indagación y usina de acciones. Para eso, se divide el área en diferentes enfoques:

- EDUCACIÓN
- MEDIACIÓN
- ESTADÍSTICAS Y MEDICIÓN

Niños, jóvenes y docentes - Educación

El TNA viene haciendo un trabajo sostenido para integrar a niñas y jóvenes en su programación con programas educativos pensados para la población educativa de nivel primaria pero también con un gran énfasis en el nivel medio, terciario y universitario. Tiene una programación exclusiva para educación en días de semana, visitas guiadas en formato espectáculo para escuelas medias, funciones exclusivas para escuela media, terciario y superior y a la vez tiene cupos en todas las funciones donde se organizan charlas-debate coordinadas por el equipo de Educación TNA y el elenco de cada obra.

Educación TNA-TC realiza cuadernillos pedagógicos de cada uno de los espectáculos y talleres de formación docente con especialistas para abordar los contenidos de la programación. También se realizan funciones educativas y talleres en el marco del *Programa Produce* en el país. Además, Educación TNA realiza el proyecto de *Jóvenes Periodistas* en su tercer año.

Fidelización y nuevas comunidades - Mediación

En el área de Mediación, primero pensamos en un nuevo sistema de *ticketing* propio que permita tener los datos de los espectadores que compran su entrada por internet. A partir de allí, obtener la primera base de datos del TC – TNA, que nos permitió acciones como la creación de un club de espectadores, el **TNA Club**, destinado a la fidelización del público. También posibilitó la realización de un sistema de *newsletter* mensual dirigido a diferentes segmentos de públicos como docentes, grupos o público en general y se innovó en un sistema para facilitar el pago a grupos mediante mecanismos accesibles en todo el país y en pequeños comercios de barrio. También facilitó el Programa de Abonos del TNA.

Otras acciones del área de Mediación son los llamados **Sábados en obra**, que es un espacio de reflexión con los espectadores, y, sobre todo, un profundo y constante trabajo en el vínculo con diferentes grupos sociales/culturales que se acercan con inquietudes o que el Área sale a buscar.

Nuevos públicos - Comunidades

Como parte del trabajo de inclusión de nuevas comunidades y grupos sociales postergado, desde el 2017 se realiza un paulatino proceso de acercamiento a la población LGTBIQ+ a través de reuniones con organizaciones sociales y con bachilleratos populares trans. Asimismo, se integran diversas comunidades, en un trabajo basado en la repetición de la experiencia en el mismo año. Ningún público nace habitual si no se integra de manera constante.

Estudiar los públicos - Estadísticas y Medición

Para la tercera sub-área, Estadísticas y Medición, pedimos el asesoramiento de especialistas en sociología y estadística. El primer año se decidió poner como objetivo la realización de una recopilación de datos sobre caracterización del público que asiste al teatro. Particularmente se buscó conocer el perfil de los usuarios en términos de asistencia al teatro, consumos culturales, medios de comunicación por los que se informan y datos personales.

Se puso en práctica un estudio con resultados muy positivos según los objetivos de la gestión. A medida que se ha desarrollado la programación se ha producido una variación en las franjas de edad en comparación con la muestra realizada en 2016, en la que el 73% de los asistentes era mayor de 40 años. Actualmente el 62% de los asistentes es menor de 44 años, siendo el 17% de 45 a 59 años y el 21% mayor de 60 años. También se está llevando a cabo un estudio de satisfacción de los espectadores donde se estudian aspectos edilicios, de accesibilidad, de interés en la programación, apreciación de la comunicación del teatro, *merchandising*, publicaciones, comodidades de las salas, sistema de localidades, etc.

TNA accesible

El Teatro Nacional Cervantes - Teatro Nacional Argentino es el primer teatro que ha iniciado un Programa de Accesibilidad Cultural. Desde el Área de gestión de públicos integra a las personas con discapacidad en un programa transversal e integral.

- Infraestructura (evaluación de la accesibilidad del edificio)
- Comunicación y contenidos (elaboración de recursos y contenidos accesibles)
- Recursos Humanos (capacitación, implementación de recursos humanos especializados en accesibilidad)

En continuidad con las acciones iniciadas en 2018, en 2019 se pusieron en marcha funciones accesibles en la programación del TNA - TC. Son funciones para público en general que incorporan servicios técnicos y humanos para que las personas con discapacidad sensorial –visual y auditiva- puedan disfrutar en igualdad de condiciones según sus necesidades.

Los servicios que se ofrecen son:

- Audiodescripción / Audiodescripción introductoria.
- Visita táctil, previa a la función.
- Lengua de señas argentina, LSA, con intérpretes en escena.
- Código QR en los programas de mano, que brindan información en múltiples formatos (vídeo, audio, etc.).
- Aro magnético.

En articulación con organizaciones sociales referentes se confirma que lo propuesto cobra sentido en la medida en que se involucre a los diferentes colectivos.

Acciones accesibles:

- Asesoramiento y testeo de todo el proyecto con organizaciones vinculadas a los colectivos destinatarios.
- Incorporación de código QR en programa de mano con y sin punteado en braille.
- Incorporación de pictogramas en la página web del teatro y en las comunicaciones en redes sociales.
- Invitaciones en LSA, con subtítulo y audio.
- *Newsletter* y redes sociales en formato accesible.
- Incorporación de solapa “Accesibilidad” en la web con contenido accesible.
- Bebedero para perro guía.
- Nueva sala equipada con bucle magnético.
- Descripción de imágenes en las comunicaciones directas y en las publicaciones en redes.

LINKS

- Web educación TC-TNA -<http://www.teatrocervantes.gob.ar/educacion/>
- Ejemplo de Cuaderno pedagógico: http://www.teatrocervantes.gob.ar/wp-content/uploads/2017/07/Cuaderno-Pedag%C3%B3gico_Nro8_Cimarron.pdf;
- Públicos en web TC-TNA <http://www.teatrocervantes.gob.ar/publicos/>
- Estudios de públicos <http://www.teatrocervantes.gob.ar/estudios-medicion/>

REINO UNIDO

CASO: THE AUDIENCE AGENCY.

Se trata de una organización sin ánimo de lucro centrada en el uso del análisis de datos masivos (ig data) cuyo fin es apoyar el desarrollo de audiencias en el Reino Unido. Su acción se despliega principalmente en Inglaterra y Gales y ofrece una serie de servicios y recursos digitales para organizaciones culturales.

De manera principal, se promueve la adhesión y uso de ***The Audience Finder***, una herramienta gratuita para todo tipo de organizaciones e instituciones culturales que pretende facilitar el acceso a una base de datos conjunta que recopila los datos de comportamiento de todos los hogares del Reino Unido y de 800 agencias culturales, además de información sobre los 170 millones de entradas sacadas y los 59 millones de transacciones realizadas cada año, y los resultados de 280.000 encuestas. En su conjunto, proporciona a las organizaciones culturales una base de datos extensa, detallada y precisa sobre el conocimiento del público.

Por otro lado, desde *The Audience Agency* se promueve una actividad permanente de capacitación del sector mediante eventos, recursos online e itinerarios formativos.

- Seminarios web y talleres de media jornada enfocados en temas específicos y relevantes para el sector (Google Analytics, publicidad en Twitter, etc.).
- Sesiones de orientación sobre *Audience Finder*: sesiones de apoyo individual sobre temas relacionados con la utilización e implementación de la herramienta de una hora de duración (para una o dos personas y llevadas a cabo por teléfono o Skype).
- Talleres monográficos sobre temas relevantes: dirigidos a organizaciones del sector cultural; se llevan a cabo o en la sede de la empresa organizadora o en las oficinas de la organización en cuestión.

En cuanto a las herramientas y servicios que ofrecen (tanto gratuitos como de pago) para extraer el mejor rendimiento del *Audience Finder* y obtener diversas maneras de visualizar los datos mencionamos algunas interesantes:

- * *Box Office Dashboard* (datos de taquilla): ofrece el contexto geográfico de cualquier público que haya comprado una entrada por el sistema informatizado de venta de entradas.
- * *Survey & Dashboard (análisis de encuestas)*: herramienta de análisis de audiencias, desarrollada por la Agencia, que facilita el proceso de llevar a cabo y analizar los resultados de encuestas al público de manera estándar y poder hacer seguimiento online de manera cómoda por parte de cada organización.
- * *Hitwise Dashboard* (visitas web): herramienta de creación de perfiles de visitantes a la página web de una organización.
- * *Herramientas de mapeo*: permiten explorar la distribución de los diversos segmentos de audiencia a nivel nacional (ACCORN, MOSAIC).
- * *National Picture* (panorama nacional): permite el análisis de datos nacionales, incluso cuando la propia organización no dispone de datos sobre su público.

- * *Show Stats* (estadística de espectáculos): permite a las empresas y organizaciones que realizan giras acceder a los datos de audiencia para una gira entera o espectáculo por espectáculo.
- * *Audience Development Planner* (plan de desarrollo de audiencias): permite a las organizaciones transformar sus objetivos comerciales en planes de audiencia a corto, medio y largo plazo.

Además, cuenta con herramientas y servicios adicionales que permiten a las organizaciones culturales saber aún más sobre sus públicos y cultivar la relación con ellos:

a) *Perfiles de público*

Herramienta gratuita incluida como parte de *Audience Finder*. Desarrolla perfiles de la población de manera muy específica, utilizando datos muy detallados a nivel de la unidad familiar o, de manera más general, por código postal. Se puede utilizar como herramienta de la prospección y del marcado de datos, así como para la creación de perfiles y el mapeo de públicos.

b) *Estrategias digitales*

Asesoría y orientación personalizada sobre estrategias y el uso de herramientas digitales para llegar a nuevos públicos y crear relaciones más profundas con las audiencias existentes.

c) *Herramientas de captación de fondos*

Servicio de pago que ofrece diferentes herramientas para la recaudación de fondos: un administrador de membresía, generación de lista de mecenas potenciales, informes de lealtad, etc.

d) *Informes sobre todo tipo de datos y reportes más profundos sobre la audiencia (Audience Insights)*, utilizando datos recopilados del *Audience Finder* o de las bases de datos de la organización cultural en cuestión.

e) *Herramientas y manuales del usuario*

Proveen apoyo a las organizaciones culturales que quieren acceder a la base de datos de manera independiente para ayudarles a mejor entender su comunidad local o el impacto económico de sus eventos y actividades culturales.

The Audience Finder

Destacamos aquí la principal herramienta ofrecida al sector cultural desde *The Audience Agency: Audience Finder*. Se trata de un programa nacional de datos y desarrollo de audiencias que permite a las organizaciones culturales compartir y comparar información y

actuar sobre ella, siendo hoy la principal herramienta de consulta online sobre datos de la audiencia del sector cultural en el Reino Unido. Financiado por la Lotería Nacional a través del Consejo de las Artes de Inglaterra, fue desarrollado por *The Audience Agency* para y con la participación del sector cultural.

Proporciona herramientas para la recopilación y análisis de datos de forma estandarizada y permite la creación de una imagen de las audiencias a nivel local y nacional. Los resultados ayudan a las organizaciones culturales a encontrar nuevas oportunidades para el desarrollo de sus públicos, utilizando diversos instrumentos.

El servicio es gratuito mediante registro, y ofrece un modelo “Freemium” con un servicio básico gratuito y un coste añadido según los servicios y herramientas escogidas. La versión gratuita ofrece una amplia gama de herramientas a partir de los datos proporcionados por la propia organización, diferenciando entre:

- Organizaciones sin datos
- Organizaciones con datos procedentes de encuestas presenciales
- Organizaciones con datos del sistema de venta de entradas
- Organizaciones con datos de analítica web

En función de lo anterior, se ofrece una gran variedad de herramientas y métricas como las siguientes:

<p>Organizaciones sin datos de sus usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de desarrollo de audiencias • Comparativa nacional con posibilidad de filtrar según ubicación, genero cultural/disciplina y segmento de público • Mapeo de datos nacionales por código postal 	<p>Organizaciones con datos procedentes de encuestas presenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> * % del target alcanzado * Demografía * Visita anterior * Motivaciones * Niveles (ratings) * Nº de personas en el grupo * Mapeo * Perfil de cliente
<p>Organizaciones con datos provenientes del sistema de venta de entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rentabilidad por entrada * Gasto del cliente 	<p>Organizaciones con datos de analítica web:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Perfil del visitante del sitio web * Ubicación de los usuarios

<ul style="list-style-type: none">* Frecuencia con que reserva* Tiempo de antelación de la reserva* Día de reserva* Nº de personas en el grupo* Mapeo* Perfil de cliente	<ul style="list-style-type: none">* Analítica del sitio web* Resumen de los enlaces rotos* Tiempo promedio en la página web* Vistas únicas a la página* Comparativa con otros sitios web
---	--

Todo ello con la idea de poder llegar a todos los agentes del sector con independencia de su naturaleza, escala o alcance y de sus fines institucionales o comerciales.

LINK

<https://www.theaudienceagency.org/>