

## 4. Estrategias

### 4.6 estrategias para el desarrollo de públicos culturales

por Jaume Colomer Vallicrosa

**Este capítulo propone un marco de reflexión sobre el desarrollo de públicos culturales en un contexto de transición digital. Primero se pregunta quiénes son los públicos de la cultura y reflexiona sobre el rol de los públicos en el hecho cultural y los estadios de la demanda. Después reflexiona sobre el impacto que ha tenido la pandemia en los públicos y se pregunta si aún son vigentes en el contexto actual las estrategias desarrolladas para públicos analógicos. Después aborda el tema central, el desarrollo de públicos, reflexionando sobre las finalidades y las estrategias y proponiendo la aplicación del modelo DARC de desarrollo integral de públicos. Finalmente, apuesta por promover la implicación de los públicos en el desarrollo del proyecto cultural, contruir comunidades de interés e implementar un modelo de gobernanza participativa.**

#### Tabla de contenido

1. ¿Quiénes son los públicos de la cultura?	2
1.1. Introducción	2
1.2. El rol de público: origen y evolución	2
1.3. Los estadios de la demanda	3
2. ¿Qué impacto ha tenido la pandemia en los públicos de la cultura?	5
3. El desarrollo de públicos	9
3.1. Finalidades	9
3.2. Estrategias	10
3.3. El modelo DARC	14
4. Promover la implicación de los públicos	17
4.1. El valor añadido de la implicación	17
4.2. Impulsar la construcción de comunidades de interés	17
4.3. El empoderamiento de los públicos	20
4.4. Implementar un modelo de gobernanza participativa	22
5. Bibliografía	24

## 1. ¿Quiénes son los públicos de la cultura?

### 1.1. Introducción

Denominamos públicos al conjunto de personas interesadas en participar en determinadas prácticas culturales. Cada práctica cultural tiene sus públicos, por lo que el signifiante “públicos culturales” es un concepto abstracto que hace referencia al universo de personas interesadas en las distintas prácticas culturales de una realidad social. Hablamos de públicos, en plural, para expresar la diversidad de universos personales, gustos y beneficios buscados que tienen las personas interesadas en una práctica cultural.

Las personas interesadas se convierten en “seguidores” porque quieren participar en las prácticas propuestas y tener información sobre sus creadores e intérpretes y sobre los proyectos que éstos quieren desarrollar. En nuestras latitudes se usa el término “públicos” para expresar a estas comunidades de seguidores y en otros contextos son denominadas audiencias.

El conjunto de seguidores de una práctica cultural (públicos) se transforma en comunidad cuando existe interacción entre ellos. Las comunidades de públicos pueden ser territoriales, cuando sus relaciones son mayoritariamente presenciales antes, durante o después de los encuentros; virtuales, cuando sus relaciones antes y después de los encuentros se producen sólo a través de canales de relación no presenciales como, por ejemplo, el correo electrónico, los blogs y las redes sociales; o efímeras, si nacen y mueren en el tiempo de una experiencia presencial.

o que tienen en común los públicos de una determinada práctica cultural es su interés por participar en ella. El interés es una actitud residente, basada en valores y estéticas. El interés, que Pierre Bourdieu denominaba necesidad (BOURDIEU, 1988), se transforma en demanda cuando hay una propuesta de valor disponible y accesible. La demanda comporta la búsqueda activa de la manera de satisfacer los intereses y la disposición a asumir sus costes (tiempo, dinero, coste de oportunidad, etc.).

Los públicos son stakeholders, término aportado por Edward Freeman (FREEMAN, 1984) para denominar a todas las partes interesadas en un proyecto. Pero no todos los stakeholders son públicos, sino solo los que tienen interés en participar en las prácticas.

### 1.2. El rol de público: origen y evolución

No sabemos desde cuando existen empíricamente los públicos de la cultura. El término, que procede del latín *publicus*, derivado de *populus*, se ha usado durante siglos solo como adjetivo (para indicar que es accesible a todos) y, recientemente, como sustantivo (para referirnos a las personas que participan en una práctica cultural).

Según Ana Rosas Mantecón<sup>1</sup>, profesora e investigadora del Departamento de Antropología de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa de México, el rol de público se genera en el encuentro con las ofertas culturales, no preexiste a ellas. Considera que “ser público no es una mera actividad; es una condición, un modo de existencia de los sujetos” que se entrecruza con otras modalidades de ser en sociedad. El rol de público en la modernidad es producto del surgimiento de una oferta cultural que convoca a la participación de otros y que se hace pública: en principio (y solo en principio) cualquier persona que desee asistir y pueda pagar por ello (en el caso de que el acceso tenga un costo) tiene la libertad para hacerlo, sin importar su pertenencia a institución, rango o grupo alguno.

<sup>1</sup> Rosas Mantecón, A. ¿Qué es el público? 174 - Revista Poiésis, n 14, p. 175-215, Diciembre de 2009

Según la autora, no fue sino hasta que los bienes culturales se hicieron públicos, esto es, que comenzaron a ser producidos para el mercado y mediados por él, que en su calidad de mercancías se tornaron universalmente accesibles. Fue en el teatro renacentista inglés, desarrollado durante el reinado de Isabel I a finales del siglo XVI, que comenzó a utilizarse el nombre de público para referirse a los asistentes. El teatro deja entonces de ser un acontecimiento restringido para convertirse en un producto competitivo, sujeto a las leyes de la oferta y la demanda, al que concurrían asistentes provenientes tanto de la nobleza como de sectores populares. Con anterioridad a esta época existía sólo un público premoderno, básicamente conformado por la aristocracia cortesana; la oferta cultural no estaba entonces abierta a la asistencia más que de los convocados.

Así pues, el público es el conjunto de ciudadanos que asisten o quieren asistir voluntariamente a una práctica cultural. Esta condición es situacional y está vinculada a una determinada práctica, por lo cual existirán tantos públicos como prácticas culturales.

Los públicos actuales, debido a la transición digital y, particularmente a la aparición de plataformas digitales de contenidos culturales, han cambiado su perfil y diversificado sus roles, como argumentamos más adelante.

### 1.3. Los estadios de la demanda

El vínculo de una persona con una práctica cultural puede ser solo intencional (demanda) o efectiva (participación). La demanda refleja una intención, mientras que la asistencia constituye una acción.

En economía, la demanda está constituida por las cantidades de un determinado bien o servicio que los compradores están dispuestos a adquirir o disfrutar a cada nivel de precios. La demanda implica no solamente la intención de adquirir un bien o disfrutar un servicio (interés) sino también la disposición de los medios económicos y otros requisitos necesarios (tiempo, movilidad, etc.) para su realización. En la demanda, como intención, podemos establecer distintos estadios.

El primer estadio (o estadio cero) es la ausencia de interés que sucede cuando no ha habido experiencias previas que hayan generado el interés por asistir a una determinada práctica cultural. En este sentido hay que tener en cuenta que los intereses culturales (o necesidades, como los llamaba Pierre Bourdieu) surgen con la experiencia, ya sea propia o de personas con las que interactuamos (especialmente en la primera socialización, como argumentó este autor). Si no se ha tenido ninguna experiencia en una determinada práctica cultural (directa o indirecta<sup>2</sup>) no se habrá podido formar el interés de participar en ella. En este estadio las personas son indiferentes a una determinada práctica cultural.

El segundo estadio es el de la demanda latente que sucede cuando unas personas tienen interés por una determinada práctica cultural (surgido, probablemente, por asimilación de la experiencia de terceros) pero no pueden satisfacerlo debido a diversos factores que lo impiden (barreras a la participación). La demanda latente es sólo una intención y aún no se puede considerar, desde la perspectiva económica, demanda a todos los efectos.

El tercer estadio es el de la participación ocasional en una determinada práctica cultural. Podemos distinguir dos tipos de participación ocasional: las primeras experiencias de participación en una práctica (públicos primerizos) o la participación ocasional como reacción a un estímulo de contexto (publicidad o prescripción de otra persona de nuestro entorno relacional) porque aún no se ha formado ningún hábito de participación regular en aquella práctica.

---

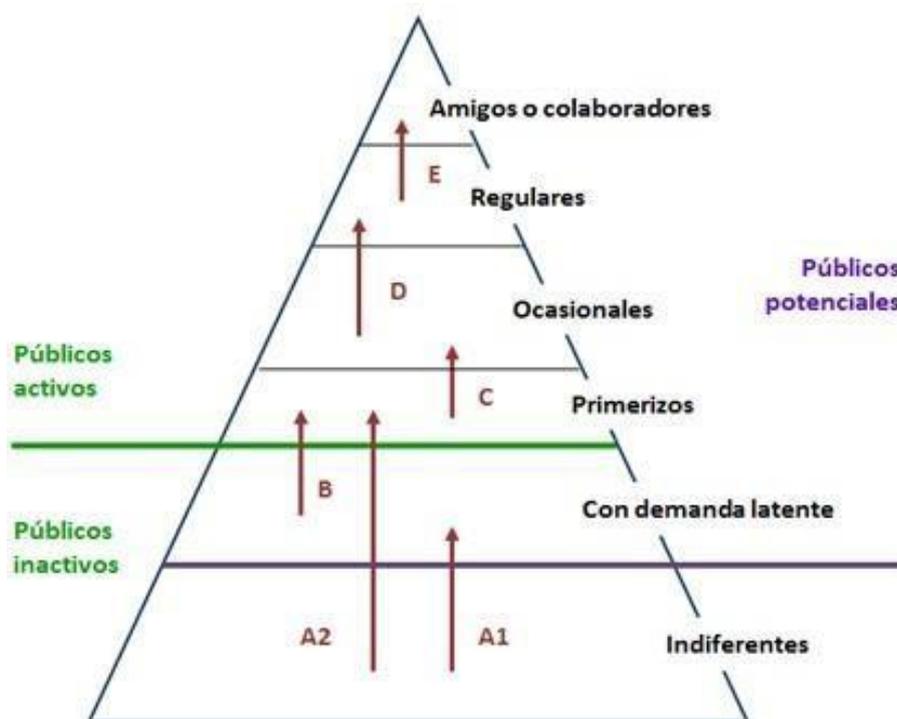
<sup>2</sup> La experiencia indirecta es la interiorización como propia de la experiencia de otros a causa del efecto de las neuronas espejo.

Finalmente, el cuarto estadio es el de la participación regular en una determinada práctica cultural (públicos habituales) porque han formado determinados hábitos culturales o patrones de participación que forman parte del estilo de vida personal. Puede haber hábitos intensos (con alta frecuencia de participación) o hábitos tenues (con baja frecuencia), pero lo que identifica este estadio es la regularidad y la no dependencia de los estímulos de contexto debido al carácter endógeno de la demanda.

De éste se puede pasar al quinto estadio si se produce un cambio actitudinal: las personas están dispuestas a implicarse en el desarrollo del proyecto (y son denominadas amigas o colaboradoras).

Cada persona puede estar, en un momento determinado, en uno de estos estadios respecto a una práctica cultural y en otro estadio distinto respecto a otra práctica. Además, en otras circunstancias, ha estado o puede estar en otros estadios de demanda respecto a las mismas prácticas. El estadio de la demanda es subjetivo y circunstancial.

El siguiente diagrama ilustra los estadios de la demanda y los ascensores que trasladan a otro estadio. Los ascensores se dan espontáneamente (el incremento de experiencia comporta el ascenso a estadios superiores), pero pueden ser inducidos por prescriptores o mediadores.



Las estrategias de desarrollo de públicos son procesos inducidos para fomentar la movilidad ascendente entre estadios. Son procesos a medio plazo que se desarrollan a través de acciones o medidas concretas. Un sistema de abonos a una programación cultural, por ejemplo, es una medida que permite desarrollar una estrategia de regularización de consumo. Cada proyecto cultural, en función de sus finalidades y de sus circunstancias, definirá las estrategias prioritarias para el período que se está planificando durante la elaboración de un Plan de Desarrollo de Públicos.

## 2. ¿Qué impacto ha tenido la pandemia en los públicos de la cultura?<sup>3</sup>

El punto de partida de la reflexión que propongo es la masificación de las plataformas de retransmisión de contenidos bajo demanda (SVOD)<sup>4</sup>. Según un informe publicado en abril de este año en El Diario de la Educación<sup>5</sup>, las plataformas de streaming representan ya una cuarta parte del mercado televisivo.

Se sabe que en bastantes casos la ciudadanía no elige una sola plataforma de streaming sino que consume varias. Según todas las proyecciones, el futuro es prometedor para las plataformas, aunque pronto la batalla no será ganar suscriptores sino retenerlos porque la flexibilidad de altas y bajas es total. Según Elena Neira<sup>6</sup>, el problema pronto será la infidelidad debido a que “como las personas saben que no es un pacto de sangre, se dan de alta un mes en una plataforma y un mes en otra y van cambiando”. Además, la guerra de precios, que está empezando, puede hacer cambiar posiciones en el ranking.

La masificación de las plataformas de streaming durante la pandemia ha significado que un gran número de públicos habituales de prácticas presenciales han accedido por primera vez al consumo de contenidos digitales. Este hecho nos lleva a preguntarnos si los públicos han modificado sus hábitos culturales. En México, la UNAM realizó en octubre del 2020 la Encuesta Nacional sobre Hábitos y Consumo Cultural 2020 con el objetivo de conocer y evaluar el impacto de la pandemia en las audiencias y en su participación en la vida cultural el país<sup>7</sup>. Según Eduardo Nivón<sup>8</sup>, la encuesta muestra claramente que el consumo de actividades culturales en línea durante la pandemia se incrementó gracias a la oferta digital y también que los intereses de la audiencia se diversificaron y ampliaron.

En Francia, el Departamento de los Estudios, Prospectiva y Estadísticas (DEPS) del Ministerio de Cultura publicó, en 22 de mayo del 2020, los resultados de un estudio realizado a partir de la información obtenida en una encuesta a 7.800 actores de los sectores culturales sobre el impacto de la crisis del COVID-19 en la cultura<sup>9</sup>. En el caso del sector del espectáculo en vivo (música en directo, teatro, danza y otras artes escénicas), haciendo una comparación entre los datos de 2019 y una proyección del 2020, estimó que el descenso de actividad fue del 72% (muy superior a la media de los sectores culturales, estimada en el 25%), con una pérdida de recaudación de 4,2 millones de euros. El único sector cultural que aumentó su actividad y sus ingresos fue el de los videojuegos.

En Francia, el Instituto de Estudios, Sondeos y Encuestas GECE, publicó una encuesta realizada el mes de enero del 2021 sobre las intenciones de los públicos con relación a la continuidad de las prácticas culturales digitales que han sustituido a las presenciales durante la pandemia. Según GECE, el 87% de los franceses que han practicado actividades culturales en línea el año 2020 (que se estima en un 41% de la población, de los cuales el 28% eran nuevos practicantes) tienen intención de continuar practicándolas en el futuro: el 25% más que en el 2020, el 62% igual y el 13% menos. En concreto, el 47% de los franceses estarían interesados en realizar visitas guiadas a distancia de los museos y exposiciones, de las cuales el 34% estarían dispuestos a pagar. En síntesis, estos y otros estudios confirman un cambio de hábitos culturales durante el confinamiento y, en general, una expectativa de mantenerlos.

3 Colomer, J. (2021). Cambio de hábitos de los públicos de artes escénicas. Los espectadores actuales y las nuevas barreras de acceso y contribución. UNAM.

4 Streaming Video on Demand.

5 Jordi Deig Pérez y Marc Roura Aguilar, El diario de la educación, 11 de abril de 2021: <https://eldiariodelaeducacion.com/educacion-en-redes-y-tecnologia/2021/04/11/las-plataformas-de-streaming-representan-ya-una-cuarta-parte-del-mercado-televisivo/>

6 Simposio virtual “El desarrollo de públicos culturales a partir de la COVID-19. Legitimación social y reducción de las desigualdades de acceso y contribución a la cultura. Girona, 20 y 21 de octubre del 2020.

7 (2021) Encuesta UNAM sobre hábitos y consumo cultural 2020: [https://unam.blob.core.windows.net/docs/EncuestaConsumoCultural/1\\_4963111740213559559.pdf](https://unam.blob.core.windows.net/docs/EncuestaConsumoCultural/1_4963111740213559559.pdf)

8 Departamento de Antropología de la UAM.

9 (2020) L'impact de la crise du Covid-19 sur les secteurs culturels: <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-chiffres-2007-2021/L-impact-de-la-crise-du-Covid-19-sur-les-secteurs-culturels>

Los expertos coinciden en considerar que el cambio de hábitos es debido, principalmente, al impacto de dos factores complementarios:

- Un factor desencadenante, la revolución digital, que ha provocado en nuestra sociedad el proceso de transición a un nuevo escenario en el que conviven e interactúan la realidad física y la realidad virtual, en el que hay múltiples canales de relación y comunicación y en el que se han desarrollado las plataformas de retransmisión de contenidos audiovisuales bajo demanda.
- Un factor acelerador, la pandemia de la COVID-19, que ha inducido a las autoridades a establecer confinamientos domiciliarios y perimetrales y a reducir temporalmente la movilidad y la concentración de personas en espacios físicos, que ha llevado al incremento del consumo digital.

Pero ¿qué va a pasar cuando desaparezcan las restricciones a la movilidad y a las actividades presenciales? Elena Neira considera que la COVID ha hecho que los segmentos de población que de manera generacional todavía no se habían incorporado al consumo de contenidos digitales hayan tenido que hacerlo forzosamente. La autora constata que las encuestas nos dicen que “hay un montón de gente que antes dedicaba su tiempo libre cotidiano o en fines de semana a actividades culturales presenciales y ahora han descubierto otro mundo digital, y que probablemente ya no quieran volver a realizar las actividades de antes o lo hagan en menor medida”. Por esto, los operadores deben comprender que, a partir de ahora, con una gran oferta digital al alcance, cuando los públicos decidan ir a una práctica presencial habrá “una decisión muy meditada y se buscará una experiencia muy determinada”. La autora considera que el principal enemigo que tiene la cultura presencial es el tiempo, ya que los operadores de contenidos presenciales y las plataformas digitales compiten por él.

La cultura del algoritmo condiciona notablemente tanto a los consumidores como a los creadores de contenidos. Las plataformas monitorizan lo que los usuarios hacen y la información que obtienen la utilizan para tomar decisiones comerciales. El talento creativo aún incide en los contenidos, pero los algoritmos mandan mucho. Sin embargo, en el marco de este debate, algunos expertos consideran, con razón, que los algoritmos no son más que instrumentos, que no son enemigos de los usuarios y no hay que demonizarlos. De hecho, las BigData son un conjunto de datos que les permite a las plataformas mejorar el servicio para que el usuario siempre encuentra algo interesante que ver y siga suscrito. Cuando les piden a los usuarios que acepten las cookies, lo que están haciendo es pedirles autorización para vigilarles en todo momento y poder ofrecerte una selección a medida de lo que los algoritmos dicen que les interesa. Según Néstor García Canclini<sup>10</sup>, “los algoritmos son muy aburridos, porque no son creativos” y siempre recomiendan más de lo mismo.

A partir de lo expuesto, podemos considerar que ha habido, por un lado, un cambio de hábitos de carácter coyuntural (vinculados a las restricciones a la movilidad y a la presencialidad) y, por otro lado, un cambio de hábitos de carácter estructurado sistémico<sup>11</sup>: mucha gente que antes participaba en actividades presenciales y ahora ha descubierto la oferta digital, probablemente adoptará en el futuro hábitos culturales híbridos.

Lo que también podemos preguntarnos es si Internet, que facilita notablemente el acceso y contribución a la cultura en formatos digitales, está canibalizando los formatos tradicionales de consumo cultural y si, en consecuencia, está destruyendo el modelo de negocio tradicional de la cultura en favor de otro modelo de negocio que aún está por identificar. Según Elena Neira<sup>12</sup>, “es verdad que internet ha destruido modelos de negocio al completo (por ejemplo, el modelo de la música con el soporte de los CD’s) debido a que las propias empresas no han querido en muchos casos apostar (inicialmente) por el negocio digital, aunque ahora ya están empezando a aplicar la cultura de la suscripción”

<sup>10</sup> García Canclini, N. (2019) Ciudadanos reemplazados por algoritmos. Ed. Cala.

<sup>11</sup> Bonet, L. (2020). Análisis del impacto de la pandemia en los operadores y las prácticas culturales. Escenarios de futuro a medio y largo plazo. Simposio virtual “El desarrollo de públicos culturales a partir de la COVID-19. Legitimación social y reducción de las desigualdades de acceso y contribución a la cultura. Girona, 20 y 21 de octubre del 2020.

<sup>12</sup> Neira, E. (2020). El impacto de las plataformas digitales en el consumo cultural. Oportunidades y riesgos. Simposio virtual “El desarrollo de públicos culturales a partir de la COVID-19. Legitimación social y reducción de las desigualdades de acceso y contribución a la cultura. Girona, 20 y 21 de octubre del 2020.

Lo que pasó en la música se ha ido extendiendo a otros sectores, por lo que, según Neira, “las empresas deben hacer un cambio de mentalidad y ser conscientes que estamos entrando en la edad de oro del consumo cultural gracias a la digitalización”. Este cambio de mentalidad consiste en conciliar la oferta de contenidos digitales con los formatos tradicionales y consolidar la normalización de la cultura del pago para acceder a contenidos digitales a través de uno de los dos modelos que se están aplicando:

- El modelo Freemium, en el que la mayoría de los servicios y contenidos se ofrecen de forma gratuita, que cada día es más recurrente y utilizado, con limitaciones de contenido o prestaciones, y con publicidad soportada, para atraer a un gran número de usuarios para realizar una captación masiva de datos.
- El modelo Premium, de pago, que compran un pequeño porcentaje de los usuarios Freemium y que hacen rentable el negocio.

El cambio de hábitos de carácter estructural nos lleva a preguntarnos si siguen siendo válidas, en el nuevo escenario, las estrategias de desarrollo de públicos que hemos estado formulando estos últimos años orientadas, mayoritariamente, a los públicos presenciales.

En los últimos años se están aplicando sincrónicamente una gran diversidad de estrategias:

- Hay operadores culturales que no creen necesario aplicar ninguna estrategia de desarrollo de públicos porque consideran que es suficiente centrar todos los esfuerzos en la calidad de la oferta.
- Hay operadores culturales que se sienten cómodos en el marketing masivo y transaccional centrado en el producto.
- Hay operadores que están aplicando metodologías propuestas por el marketing relacional a partir del conocimiento de los hábitos e intereses de los públicos
- Hay operadores que ya han incorporado las metodologías del marketing colaborativo considerando a los espectadores como prosumidores
- Hay operadores que ya se plantean fomentar el desarrollo de comunidades de interés que autogestionan sus prácticas en un marco de colaboración.

Parece razonable pensar que será necesario revisarlas debido al cambio de hábitos que se está produciendo, especialmente el nuevo perfil proactivo de los públicos, así como la hibridación de sus intereses y prácticas. Las estrategias de desarrollo de públicos en el nuevo contexto deben tener en cuenta los siguientes criterios:

**a. Con relación a la propuesta de valor:**

- Cada vez habrá más fragmentación de intereses y hábitos debido a la diversificación de los contenidos, formatos y canales de acceso a la oferta. Este factor llevará a la microsegmentación y a tener en cuenta que las variables de segmentación relevantes están cambiando: ya no sirven los datos sociodemográficos porque los factores clave son la experiencia buscada y la disposición al compromiso (engagement o sentimiento respecto a una marca o producto).
- En los próximos años, la mayor parte de los públicos culturales tendrán intereses y pautas de comportamiento híbridos, aunque con distintos grados de hibridación.
- Los públicos tendrán interés y capacidad para desarrollar y alternar distintos roles (creadores, receptores, interactuantes) en un marco de cooperación creativa a través de la web 2.0.
- Cada vez habrá más públicos suscritos a plataformas de pago de contenidos digitales, las cuales, probablemente, incorporarán de forma progresiva la comercialización de actividades presenciales, integrando los servicios de ticketing, para dar satisfacción integral a las necesidades culturales de los públicos, teniendo en cuenta que los suscriptores cambiarán a

menudo de plataforma para acceder a nuevos contenidos si los de la actual les aburren o aumentan precios.

- Las narrativas transmedia irán ganando terreno, a medida que tengan viabilidad económica, porque ofrecen a los públicos diversidad de puertas de acceso y permiten dar continuidad a las historias que les interesan.

**b. En relación con las metodologías de gestión de públicos:**

- La segmentación perderá peso en favor de una mayor personalización de la relación con el usuario.
- La relación personalizada con el usuario será exitosa si se basa en el conocimiento de sus valores e intereses, para lo cual las bases de datos de públicos serán una herramienta imprescindible, pero los intereses de los públicos no serán permanentes, variarán según el momento y el lugar.
- Los públicos cada vez estarán más informados y tendrán mayor capacidad de análisis crítico de las propuestas.
- Los públicos estarán cada vez más dispuestos a implicarse en el desarrollo del proyecto cultural si éste coincide con los valores que buscan.
- Los públicos estarán cada vez más dispuestos y capacitados para desarrollar comunidades culturales para definir y autogestionar prácticas que den satisfacción a sus intereses.

## 3. El desarrollo de públicos

### 3.1. Finalidades

Aunque la mayoría de los responsables de equipamientos y proyectos culturales manifiestan a menudo el interés por desarrollar públicos, las finalidades pueden ser muy diversas. El interés por los públicos puede ser instrumental o finalista: los públicos pueden ser los que dan sentido a un proyecto cultural o simplemente los que lo hacen sostenible.

En cualquier proyecto cultural hay que definir el papel que se quiere que tengan los públicos en su desarrollo, es decir, las finalidades del modelo de gestión que se adopte. Podemos apuntar tres grandes finalidades complementarias que, entre otras, están presentes en el desarrollo de públicos:

- 1) Contribuir al desarrollo personal de los ciudadanos que participan en ellas.
- 2) Contribuir a la cohesión social y al desarrollo de la comunidad cultural donde se realizan.
- 3) Contribuir a la sostenibilidad financiera o a la explotación exitosa de proyectos culturales.

Cada proyecto cultural establecerá una jerarquía entre estas finalidades en función de su naturaleza, misión y circunstancias, pero de alguna manera deben estar siempre presentes tanto en proyectos que apuestan por la cultura de excelencia como por los que operan en el paradigma de la sociocultura como retórica reactiva que enfatiza la dimensión social de las prácticas culturales.

### 3.2. Estrategias

Las estrategias son procesos dirigidos a conseguir unos determinados objetivos a medio plazo partiendo de los distintos estadios de la demanda. Proponemos cinco estrategias generales (COLOMER, 2013):

A. Creación de valor e intereses culturales en personas con demanda inexistente a través de primeras experiencias. Esta estrategia consiste en despertar el interés por una determinada práctica cultural a públicos con demanda inexistente. Este la más compleja de todas y la que se desarrolla en un plazo más largo.

- Para despertar el interés primero hay que captar la atención. Para ello es necesario:
  - Que puedan acceder a propuestas de valor significativas (accesibilidad a la oferta).
  - Que fijen su atención sobre ellas (atracción).
- Si hemos captado su atención podemos intentar que tengan unas primeras experiencias culturales satisfactorias que generen interés por aquella práctica cultural. Para ello hay que conseguir tres cosas:
  - que participen en una primera experiencia cultural (captación)
  - que tengan ganas de repetir (satisfacción)
  - que tengan una segunda o más experiencias (repetición)



Para que los públicos que han participado en una primera experiencia puedan estar informados de nuevas propuestas para promover la repetición es necesario que faciliten a los promotores sus datos de contacto. Si no se consiguen, es probable que todo el esfuerzo de captación para conseguir una primera experiencia se pierda por falta de continuidad.

Para facilitar que los públicos con demanda latente participen en una primera experiencia cultural se pueden recorrer básicamente dos caminos complementarios:

- a. Fomentar que los públicos implicados asuman las funciones de embajadores y prescriptores y, si perciben disposición, guiarles o acompañarles en el proceso para dar seguridad en el estadio de públicos primerizos.
- b. Promover campañas de comunicación adecuadas, especialmente en los medios y en las redes para dar a conocer y aumentar el valor social de las propuestas, prescribir la participación y canalizar a los interesados hacia una plataforma de recepción (la landing page de la web, por ejemplo, o un punto de atención presencial según los casos) para conseguir datos de contacto que permitan emitir una información o una invitación.

Para crear valor por determinadas propuestas culturales hay que incidir en los valores de contexto (porque los públicos indiferentes, a falta de criterio propio, operan básicamente por los valores dominantes en su contexto), reducir las barreras o resistencias (prejuicios sobre que la cultura es algo elitista y aburrido, que es muy cara, que uno no sabe cómo debe comportarse en ciertas actividades, etc.) y buscar alguna forma de mediación (en grupo, invitado por un espectador experto, en una oferta promocional con incentivos adicionales, a través de un club de consumo prescriptor, etc.).

B. Eliminación de barreras e incremento de accesibilidad en personas con demanda latente para facilitar su participación en prácticas culturales. Esta estrategia consiste en promover la eliminación de barreras e incrementar la accesibilidad a una determinada práctica cultural. Las estrategias de captación de públicos con demanda latente tienen como objetivo facilitar que los ciudadanos interesados por

determinadas prácticas culturales y que nunca han participado en ellas puedan tener unas primeras experiencias venciendo, a través de la mediación profesional o de colaboradores voluntarios (embajadores culturales), las resistencias y barreras que lo impiden.

En el estadio de demanda latente habitualmente hay distintas barreras o resistencias que impiden o frenan el consumo. Podemos distinguir tres categorías:

- **Barreras mentales:** En muchos casos hay factores mentales que impiden el acceso a una primera experiencia, especialmente los prejuicios sobre los grupos sociales destinatarios de la oferta, las dudas o inseguridad sobre si la propuesta cultural va a satisfacer los beneficios buscados, el coste de oportunidad o si la falta de experiencia impedirá tener el comportamiento adecuado y la condición de primerizo será percibida por los demás asistentes.
- **Barreras físicas:** falta de oferta accesible en el entorno de vida y falta de movilidad o acompañamiento para desplazarse a otros entornos en los que existe.
- **Resistencias:** factores que actúan de contrapeso del interés. La acumulación de factores contrarios provoca resistencias a la fuerza de empuje que comporta el interés y lo neutralizan. Las resistencias más comunes son la falta de tiempo o de conciliación horaria, los costes elevados de acceso, la falta de información adecuada, la falta de acompañamiento o medio de transporte, las circunstancias personales desfavorables (económicas o de salud), etc.

La prueba de producto es imprescindible para activar el interés y convertirlo en demanda. La gestión de una primera experiencia cultural tiene dos retos: conseguir que públicos latentes participen por primera vez en una práctica determinada, y conseguir que queden satisfechos y tengan ganas de repetir. Hay que tener en cuenta que, según Colbert, una experiencia cultural está compuesta por un producto artístico, uno o varios productos periféricos, los servicios y el contexto, y que la satisfacción es el resultado de la interacción de los cuatro factores.

C. Creación de hábitos culturales en públicos ocasionales reactivos. Esta estrategia consiste en desarrollar hábitos de regularidad en los públicos ocasionales. Para ello hay dos acciones que se refuerzan:

- El incremento de la frecuencia de consumo cultural lleva, de forma espontánea, a la creación de patrones o hábitos.
- El ofrecimiento de instrumentos de compromiso de consumo, como los abonos, que ofrecen contraprestaciones.

Los abonos y otros instrumentos de compromiso de consumo comportan una decisión consciente de los públicos en un estadio consolidado de consumo ocasional. Puede haber distintos tipos de abono que se adapten a los distintos niveles de predisposición al compromiso.

Un abono comporta un pago anticipado y, por tanto, un compromiso de consumo. El compromiso es a dos niveles:

- En primer lugar, un compromiso de los públicos con ellos mismos para evitar que factores externos y circunstanciales puedan privarle del disfrute de una programación o producto.
- En segundo lugar, un compromiso de consumo futuro con el promotor cultural, una muestra de confianza y de apoyo a su labor.

El compromiso con el proyecto cultural tiene contraprestaciones. Las más habituales son:

- La información completa y anticipada sobre los contenidos programados.
- El acceso a determinadas actividades exclusivas para abonados.
- La elección preferente de localidades.
- Una relación personalizada.

El compromiso de regularidad o abono es para un periodo de tiempo, una temporada o programación, un semestre, un ciclo artístico, una colección o línea de productos, etc. Se puede renovar automáticamente

o de forma expresa, con una cierta pérdida vegetativa de abonados. El balance de bajas y altas marca la satisfacción global de los abonados en relación con los públicos ocasionales habituales que no quieren adoptar compromisos de regularidad.

D. Ampliación de intereses e incremento de capital cultural en públicos regulares proactivos. Los públicos regulares proactivos de una práctica cultural son el principal activo de un proyecto cultural. Es la gran prioridad en un proceso de desarrollo de públicos. Hay dos objetivos estratégicos: conservarlos y desarrollarlos.

- La conservación consistirá en satisfacer sus necesidades, que son dinámicas, a través de un diálogo personalizado basado en la confianza y el conocimiento mutuos.
- El desarrollo consistirá en ampliar sus intereses y en facilitar el incremento de su capital cultural.

Para ampliar sus intereses, los promotores culturales deben proponerles prácticas que vayan más allá de sus gustos y preferencias reconocidos (que propongan nuevas experiencias) y, en base a la confianza generada, los públicos probablemente aceptarán el riesgo de explorarlas para ampliar sus horizontes. Si las nuevas prácticas exploradas representan experiencias positivas las incorporarán al universo de intereses consolidados, ampliándolos y diversificándolos, y generando más oportunidades de consumo y, por tanto, una mayor frecuencia. El incremento de frecuencia de consumo lleva, además, a la creación de hábitos de regularidad incidentales.

Para incrementar su capital cultural es necesario facilitar la interiorización óptima de la experiencia. Los públicos pueden aprender a ser públicos avanzados si incrementan su capacidad de decodificación de los lenguajes con que se expresan las distintas propuestas culturales (significantes), su capacidad de disfrutar cada experiencia cultural en todas sus dimensiones y registros y de analizar críticamente sus contenidos (significados), así como de promover y desarrollar iniciativas de creación de contenidos.

E. Implicación y fomento de la participación de públicos dispuestos a colaborar. Esta última estrategia consiste en fomentar la implicación y la participación de los públicos regulares en el desarrollo del proyecto cultural. Esta estrategia se puede desarrollar a través de dos caminos complementarios:

- El compromiso derivado de los vínculos emotivos desarrollados por los públicos. Se basa en el hecho de que los públicos regulares tienden a establecer vínculos emotivos de satisfacción y confianza con sus proveedores culturales y esto los lleva, en algunos casos, a una alta disposición a implicarse y comprometerse con el proyecto para garantizar su continuidad y desarrollo. Hay que distinguir la implicación emotiva en un proyecto cultural, que se genera con la satisfacción y la confianza, y que lleva al empoderamiento, de los programas de lealtad o fidelidad comercial que ha desarrollado Don Peppers (PEPPERS & ROGERS, 1996) y otros especialistas en marketing uno-a-uno. Los programas de lealtad buscan dos objetivos principales a través de los sistemas de información de mercado: determinar el valor potencial del cliente a lo largo de la vida y mantenerlo fiel el mayor tiempo posible. Aplican este programa grandes empresas como Amazon, Dell Computers, Hewlett Packard, British Airways, y la pionera Avon. Es una lealtad condicionada a sistemas de puntos y obsequios, es decir, una lealtad cautiva que evita la búsqueda de otros proveedores para el mismo tipo de productos y no genera emociones positivas ni de confianza.
- El compromiso derivado de la identificación con los valores y objetivos del proyecto. Cuando los públicos identifican la coincidencia de sus valores, objetivos y estéticas con los de una propuesta cultural, están dispuestos a comprometerse con ella. María José Quero<sup>13</sup> ha investigado el compromiso como variable mediadora para la predicción de futuras intenciones de consumo en las artes escénicas.

---

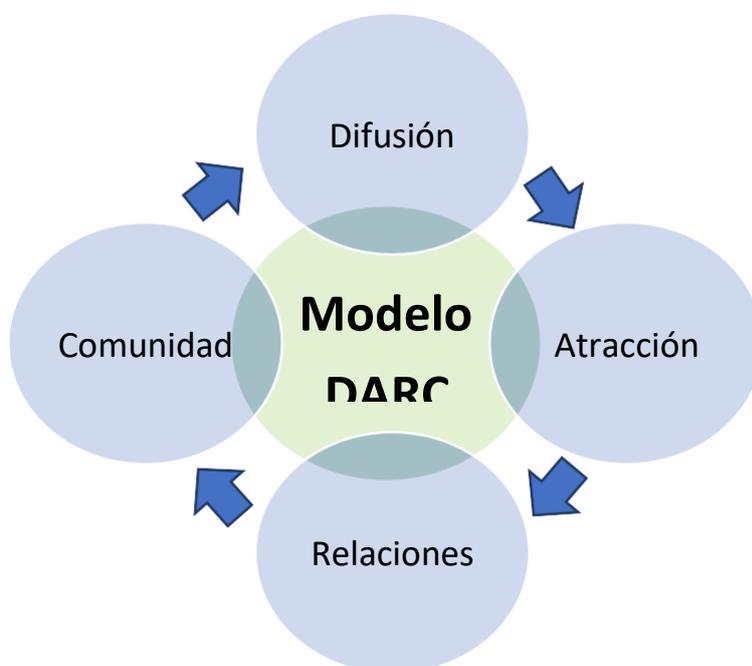
13 Quero Gervilla, Ma. J. (2011). El compromiso como variable mediadora para la predicción de las futuras intenciones de consumo en los servicios. Una aproximación empírica a los consumidores de artes escénicas en España, 2011).

En su estudio concluye que la satisfacción y la confianza son importantes en la medida en que sirven para construir el compromiso del cliente con la organización, pero los altos niveles de satisfacción o de confianza no aseguran que el cliente incremente sus intenciones de consumo futuro. Quero investiga el compromiso que adquieren los espectadores con sus espacios escénicos habituales debido a que se identifican y se sienten vinculados a la organización, a la que consideran su “socio”. Considera también que, así como la satisfacción es necesaria en la fase inicial de una relación de largo recorrido, con el paso del tiempo la satisfacción pierde importancia a favor del compromiso. Estos públicos se sienten comprometidos a medio y largo plazo y están dispuestos a aportar sus activos personales como contactos, tiempo, dinero, etc., a cambio de poder participar en un proceso que les lleva al empoderamiento. Los públicos implicados en un proyecto cultural pueden constituir una comunidad virtual de intereses que, si las circunstancias lo aconsejan, puede constituirse en plataforma o asociación cultural para poder operar como persona jurídica en su entorno. Los públicos implicados participan en la toma de decisiones sobre contenidos y actividades, apoyan la difusión del proyecto, son prescriptores proactivos en sus relaciones sociales y, en determinados casos, están dispuestos a aportar recursos financieros. Son el principal activo para captar a nuevos públicos porque su canal comunicativo es el boca-a-oreja, el más primitivo y eficaz de todos los que existen.

### 3.3. El modelo DARC

El año 2019, en el marco del PECT de Industrias Culturales y Creativas del Ayuntamiento de Girona, propuse aplicar el Modelo DARC de gestión integral de públicos con el propósito de incorporar una visión 360º en el desarrollo de públicos, desde la formación de valores e intereses culturales hasta la constitución de comunidades de interés.

El Modelo DARC incorpora propuestas metodológicas del marketing relacional y colaborativo, así como del marketing InBound, del Modelo Canvas y de la ASC, dándoles una perspectiva que va más allá de los objetivos del marketing.



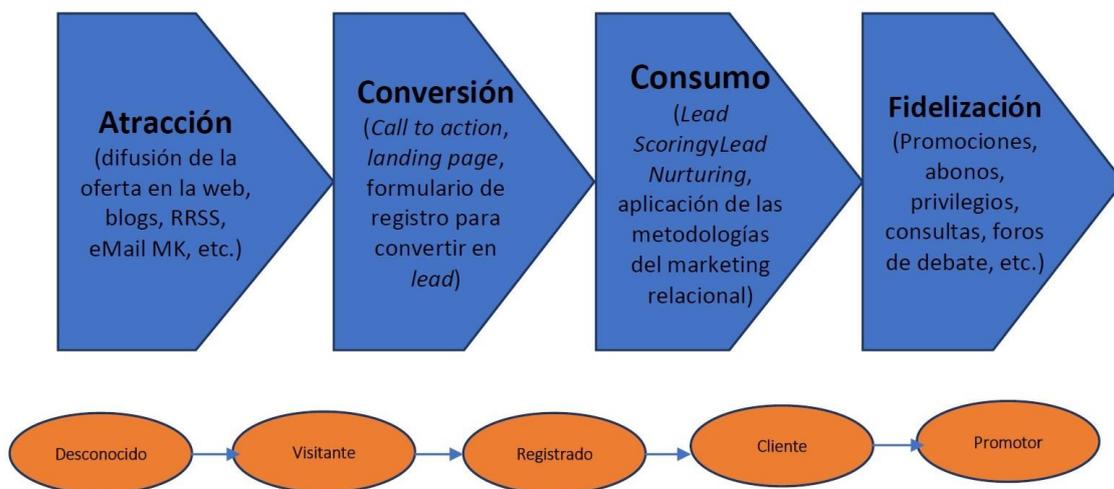
El Modelo DARC es una síntesis de propuestas metodológicas del marketing relacional, del marketing InBound y del modelo Canvas. Se basa en los siguientes principios:

- Los intereses y valores culturales surgen de experiencias culturales significativas.
- Los ciudadanos tienen sus primeras experiencias culturales en el entorno familiar, el sistema educativo y las asociaciones y otros operadores culturales de proximidad. Unas son casuales y otras inducidas.
- El interés de una persona por una práctica cultural se da cuando considera que satisface sus necesidades culturales y que le aporta los beneficios buscados. Solo podemos tener interés por prácticas culturales que hemos experimentado de manera directa o indirecta.
- Muchas veces los ciudadanos desconocen la oferta de prácticas culturales de su entorno, aunque tengan acceso a la información.
- Otras veces la conocen, pero no pueden participar en ellas por determinadas barreras o resistencias objetivas o subjetivas (prejuicios).
- Podemos entender la gestión de públicos como un círculo virtuoso: cada estadio es la base del siguiente y hay que buscar un flujo equilibrado entre ellos.

La secuencia operativa del Modelo DARC se muestra a continuación.

Difusión	Atracción	Relaciones	Comunidad
Difusión de la Propuesta de Valor para incrementar el número de ciudadanos con valores e intereses culturales.	Atracción de personas interesadas por la propuesta de valor para convertirlos en leads (registrados).	Gestión relacional de públicos registrados para alcanzar los objetivos que se establezcan.	Construcción de comunidades de interés cultural a partir de los públicos habituales.

Esta secuencia se basa en la que propone en Marketing InBound, que se muestra en el siguiente diagrama.



Los conceptos clave son los siguientes:

- Call to action (llamada a la acción): enlace a una landing page (página de aterrizaje) donde hay un contenido seductor que lleva al visitante a llenar un formulario de datos de contacto para registrarse y acceder a más contenidos de interés (conversión en lead).
- Lead Scoring (calificación de registrados): segmentación según el grado de calidad como cliente potencial. Factores: proximidad con el perfil del cliente ideal (buyer persona), actitud y proximidad hacia el ofertante, estadio de la demanda, etc.
- Lead Nurturing (nutrición de registrados): alimentar e incrementar las oportunidades de transacción a través del MK relacional. Se puede hacer manualmente o de manera automatizada (a partir de la clasificación o segmentación).
- Buyer Persona (arquetipo de persona ideal): Construcción de los perfiles de consumo de los públicos objetivo de un proyecto (qué necesidades (pain) buscan satisfacer? ¿Cuáles son sus hábitos e intereses culturales?) A partir de la información que se dispone (observación, consulta, datos de ticketing...). Hay que definir el perfil de cada segmento estratégico.

Para aplicar el modelo DARC a un equipamiento o proyecto cultural, se puede elaborar un Plan de Desarrollo de Públicos (PDP). Existen varias opciones metodológicas para su elaboración, unas más próximas al Plan de Marketing (basadas en las cuatro fases del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación) y otras más próximas a la planificación estratégica o al modelo CANVAS de planificación de modelos de negocio.

Sobre esta cuestión, remito a los lectores a la propuesta de PDP que describo en el documento *Elaborar el Plan de Desarrollo de Públicos de un proyecto cultural (PDP)*<sup>14</sup> en el que además de describir los antecedentes metodológicos, se propone un proceso de elaboración en tres tiempos: definición de segmentos estratégicos, definición de la propuesta de valor e implementación y seguimiento.

También es interesante consultar la propuesta metodológica de Ferrán López<sup>15</sup>, director de Teknecultura.

## 4. Promover la implicación de los públicos

### 4.1. El valor añadido de la implicación

La implicación comporta el compromiso con un proyecto y va más allá de la simple colaboración. Conseguir que los públicos habituales de un proyecto cultural se sientan implicados con el proyecto es un reto, pero si se consigue, tiene un notable valor añadido:

- Una mayor legitimidad social y un mayor reconocimiento del valor del proyecto.
- Una mayor estabilidad frente a los vaivenes políticos de las instituciones públicas titulares.
- Una mayor eficacia y eficiencia por la diversidad de puntos de vista en la toma de decisiones y por la mayor fuerza de trabajo en el desarrollo del proyecto.
- Una mayor garantía de continuidad de la participación de los públicos en las prácticas del proyecto, aunque haya circunstancias adversas.
- La oportunidad de promover el empoderamiento de los públicos.

<sup>14</sup> Esta obra se puede descargar gratis en la web de Bissap: <https://bissap.es/ca/inicio-2/>

<sup>15</sup> López, F (2021). *Manual de desenvolupament d'audiències. Des de la proximitat*. Diputació de Barcelona, descargable en: <https://teknecultura.com/wp-content/uploads/2020/10/Manual-de-desenvolupament-daudiències-des-de-la-proximitat.pdf>

## 4.2. Impulsar la construcción de comunidades de interés

En el desarrollo de públicos culturales las herramientas de marketing (especialmente las propuestas del marketing relacional, Inbound y colaborativo) aportan eficacia y eficiencia. Sin embargo, el empoderamiento de los públicos a través de la construcción de comunidades culturales es lo que da sentido al desarrollo de públicos.

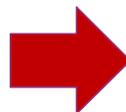
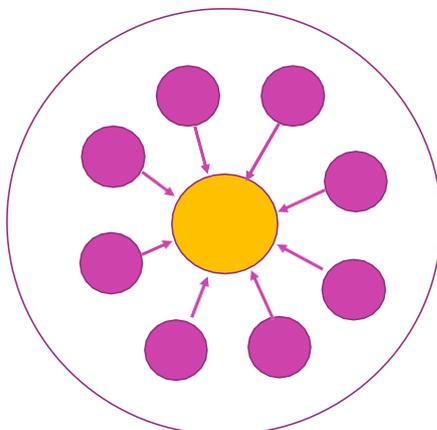
Una comunidad cultural es el conjunto de personas (equipo de gestión, públicos y otros stakeholders) que tienen interés y disposición en desarrollar juntos un determinado proyecto cultural. Para ello, participan en la planificación y gestión del proyecto (creación, producción, comunicación, exhibición...) aportando sus activos (tiempo, recursos, conocimiento, contactos, etc). Cada parte asume un rol, tiene conciencia de formar parte de la comunidad y se siente comprometido con ella. Los compromisos y derechos de los miembros se articulan en un reglamento interno.

Los públicos habituales son un punto de partida para la construcción de una comunidad cultural, aunque éstas pueden surgir de otras maneras. Los públicos habituales son los que han desarrollado hábitos de participación, tienen una relación de confianza con el equipo de gestión y se sienten implicados en el proyecto después de recorrer la secuencia de estadios que se muestra en el diagrama.

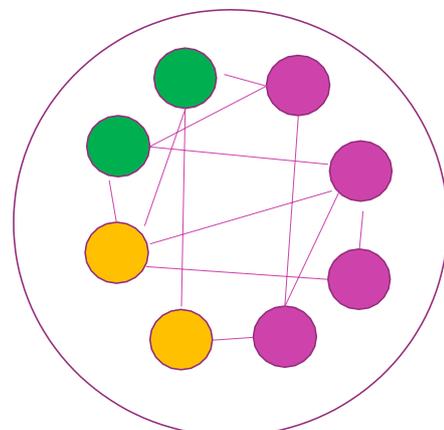


Una comunidad cultural es un estadio distinto al de la implicación, ya que comporta la interacción entre sus miembros y el sentimiento de pertenencia.

### Estadio 3: Públicos implicados



### Estadio 4: Comunidad escénica



### a. El proceso de construcción de una comunidad cultural

Para el desarrollo de una comunidad cultural hay que tener en cuenta los siguientes criterios.

- Una comunidad cultural es una comunidad de práctica.
- El objetivo común es compartir determinadas prácticas culturales.
- Sus miembros están convencidos de que los demás facilitarán la consecución del objetivo.
- La pertenencia es voluntaria y se debe superar el requisito de aceptación.
- Sus miembros deben tener conciencia de formar parte de ella.
- El número de miembros es limitado.
- Puede ser territorial, virtual o mixta.
- Su desarrollo depende del grado de interacción entre los miembros: para fomentarla instituye plataformas o espacios de relación.
- La toma de decisiones debe hacerse por consenso.
- El punto de partida es la existencia de públicos habituales que:
  - Comparten determinados intereses culturales y consideran que conjuntamente pueden satisfacerlos mejor.
  - Están dispuestos a implicarse, participar y tomar compromisos.

Es necesario que el equipo de gestión:

- Considere que la comunidad de práctica puede satisfacer mejor los intereses de los públicos.
- Esté dispuesto a compartir con ellos el poder de decidir sobre las prácticas culturales en las que participan y a apoyar operativamente el proceso de construcción de la comunidad.

El proceso puede iniciarse de dos maneras:

- Una parte de públicos habituales acuerda proponer al equipo gestor el desarrollo de una comunidad de práctica.
- El equipo gestor plantea a los públicos habituales esta posibilidad.

### b. Los roles del equipo gestor

El equipo gestor en una comunidad cultural sigue siendo imprescindible, aunque sus funciones se diversifican y requieren un perfil profesional más completo. Podemos establecer, como mínimo, cuatro funciones.

- Función de especialista en contenidos culturales.
  - Debe tener capacidad de análisis y de valoración de los productos culturales disponibles en su entorno.
  - Debe tener capacidad de prescripción de contenidos a los miembros de la comunidad.
- Función de apoyo operativo.
  - Debe prestar apoyo técnico y metodológico a las iniciativas de la comunidad.
  - Debe ser un facilitador de recursos.
- Función de mediación.
  - Debe actuar como mediador entre miembros de la comunidad para fomentar la interacción y lograr el consenso.
  - Debe actuar de mediador entre la comunidad, el titular y el entorno institucional.
- Función de facilitador de aprendizajes.
  - Debe facilitar que los miembros de la comunidad aprendan a gestionar sus iniciativas y regular su funcionamiento.

### c. Los estadios del proceso

El proceso de construcción de una comunidad cultural a partir de los públicos habituales se desarrolla a través de los siguientes estadios:

- Fase inicial: centrada en la definición del marco de acción y la generación de confianza mutua.
- Fase de crecimiento: centrada en el desarrollo de actividad e incorporación de nuevos miembros.
- Fase de consolidación: centrada en la estabilización de su actividad, la mejora en eficiencia y la consolidación de las relaciones entre los miembros.
- Fase de expansión: centrada en la exploración de nuevos ámbitos de actividad y nuevas prácticas.
- Fase de declive: cuando se produce una pérdida de dinamismo por la percepción de insatisfacción de intereses o la diversificación de ellos, que comporta una debilitación de los intereses compartidos.

### El empoderamiento de los públicos

La configuración del concepto de empoderamiento tiene lugar a partir de los años 60<sup>16</sup>.

Un primer enfoque estaría formado por las nociones de empoderamiento vinculadas a la corriente pedagógica de la educación popular y las propuestas de Paulo Freire y el enfoque feminista del empoderamiento de las mujeres. Este enfoque sugiere un incremento de poder, el acceso al uso y control de los recursos materiales y simbólicos y la participación en el cambio social, y lleva a cuestionar las estructuras de gobierno.

Un segundo enfoque es el de las agencias de cooperación para el desarrollo y se aplica a distintos colectivos vulnerables. Significa un incremento de la capacidad individual para ser más autónomos y autosuficientes, depender menos de la provisión estatal de servicios o empleo y tener más espíritu emprendedor para crear microempresas y empujarse uno mismo en la escala social. Estas posiciones no cuestionan las estructuras existentes y son en la actualidad los planteamientos más extendidos en los programas para el desarrollo que promueven las administraciones. Desde este enfoque empoderar implica ser emprendedor y dominar los recursos y medios que el sistema pone a nuestro alcance.

La Animación Socioculturales una metodología óptima para el empoderamiento de individuos y comunidades. El empoderamiento se relaciona con la participación comunitaria, la toma colectiva de decisiones, el buen gobierno, la idea de plena ciudadanía o la democracia.

Podemos definir el empoderamiento como un proceso de crecimiento, fortalecimiento, habilitación y desarrollo de la confianza de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos en el contexto, ganar poder, autoridad, capacidad de decisión y cambio tanto individualmente como de forma colectiva. Ya que el empoderamiento puede llegar a cuestionar las estructuras y el sistema establecido, las iniciativas “empoderadoras” no serán aceptadas plenamente en los proyectos comunitarios y socioculturales impulsados desde determinadas estructuras conservadoras (tanto públicas, como privadas), ya que empoderar implica ceder poder y siempre es difícil renunciar a él, tanto a nivel particular como también a nivel institucional.

---

16 (1) Soler, P.; Planas, A.; Núñez, H. (2015). El reto del empoderamiento en la Animación Sociocultural: una propuesta de indicadores. Animación, territorios y prácticas socioculturales.

**a. El concepto de empoderamiento**

Bauman define a la persona empoderada como aquella que es “capaz de elegir y de actuar conforme a lo elegido y eso, a su vez, implica la capacidad de influir en el conjunto de acciones alternativas disponibles y en los escenarios sociales en los que se eligen y materializan esas opciones”. Comporta dos capacidades<sup>17</sup>:

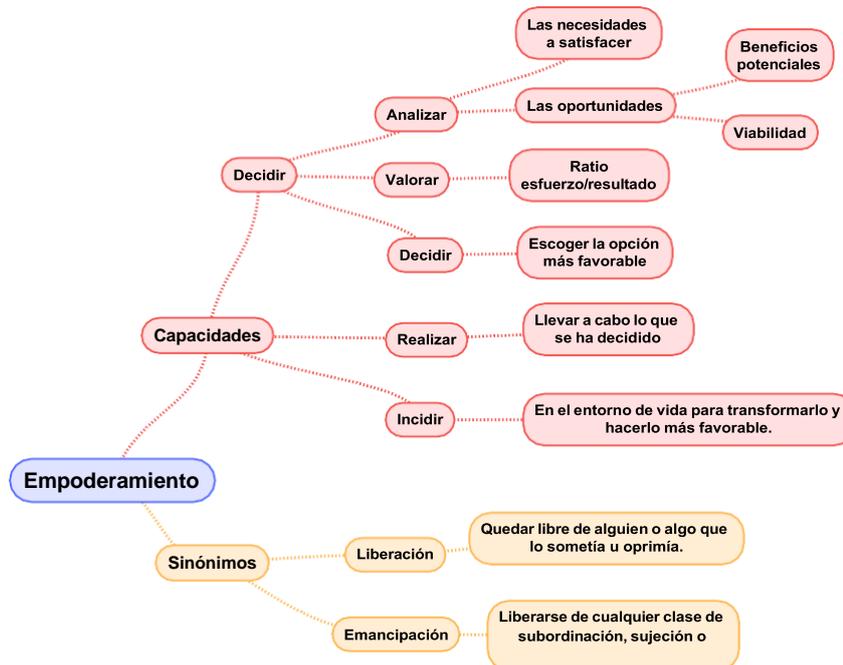
- La de decidir.
- La capacidad de actuar de forma consecuente con lo decidido.

Se puede decidir sobre:

- Aquello que afecta a la vida de cada persona.
- Aquello que afecta a la colectividad de la que forma parte y al medio en el que vive.

Empoderamiento es el proceso que incrementa las posibilidades de que una persona pueda decidir y actuar de forma consecuente sobre todo aquello que afecta a su propia vida, participar en la toma de decisiones e intervenir de forma compartida y responsable en lo que afecta a la colectividad de la que forma parte.

El proceso de empoderamiento requiere que se den dos condiciones simultáneas: que la persona vaya adquiriendo y desarrollando una serie de capacidades personales (conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas...) y que el medio le facilite ejercer efectivamente tales capacidades. El diagrama muestra las condiciones y apunta dos sinónimos: liberación y emancipación.



17 Soler, P.; Trilla, J.; Jiménez-Morales, M.; Úcar, X. (2017). La construcción de un modelo pedagógico del empoderamiento juvenil: espacios, momentos y procesos. *Pedagogía Social, revista interuniversitaria* 30, 19-34, tercera época.

Los requisitos por parte de los públicos son:

- Tener capacidad personal de tomar decisiones y de actuar de forma consecuente con lo que han decidido.
- Estar dispuestos a implicarse en el desarrollo del proyecto cultural y a aportar valor (tiempo, recursos económicos, etc.).
- Estar dispuestos a aprender a participar en un proyecto colectivo.

Los requisitos por parte de los operadores son:

- Estar dispuestos a compartir la toma de decisiones.
- Instituir espacios de participación: información, diálogo, toma de decisiones, etc.

#### **b. El empoderamiento es fruto de un aprendizaje**

La capacidad personal de tomar decisiones y de actuar de forma consecuente con lo que se ha decidido es el resultado de un proceso de aprendizaje (o educativo). Para aprender a tomar decisiones y llevarlas a cabo:

- Hacen falta contextos o ámbitos en los que se pueda poner en práctica (procesos de creación y producción de contenidos, procesos de programación, procesos de organización de eventos o actividades, procesos de comunicación y prescripción, etc.
- Hace falta alguna forma de acompañamiento por parte del equipo de gestión (dinamizadores o mediadores). Esto exige su capacidad para desarrollar estas nuevas funciones.

### **4.3. Implementar un modelo de gobernanza participativa**

La construcción de comunidades culturales es posible en un marco de gobernanza participativa. La gobernanza (governance), gobernanza participativa, el buen gobierno (good governance), gobierno relacional o gobierno en red, son términos que se usan desde la década de 1990 para designar formas de gobierno distintas de las jerárquicas tradicionales que se basan en la cooperación entre las distintas administraciones públicas y actores no gubernamentales y consideran que la colaboración y el consenso entre distintos actores mejorará la acción de gobierno.

Se justifica porque la función de gobierno en un contexto de creciente globalización y complejidad social ya no la puede ejercer el Estado en solitario. Según Daniel Innerarity<sup>18</sup>, estamos delante de un proceso de transformación social que interpela la política como lo hicieron, 400 años atrás, aquellos cambios sociales que fueron el origen de la invención de los estados nacionales modernos. Son cambios irreversibles, estructurales, como la globalización de la economía, la sociedad del conocimiento o la individualización de los estilos de vida.

La crisis de la política se puede atribuir a tres grupos de problemas:

- 1) La política no hace lo que tenía encomendado y su fracaso genera malestar.
- 2) La falta de niveles de decisión institucional legitimados para abordar las cuestiones derivadas de la globalización que haga las funciones que antes hacían los estados.
- 3) La necesidad de identificar nuevos problemas para darles respuesta, más allá de encontrar nuevas soluciones a problemas conocidos.

18 Revista VIA 18, mayo 2012, 41-51: <https://www.danielinnerarity.es/art%C3%ADculos/>

Según el Instituto de Gobernanza Democrática (Globernance)<sup>19</sup> hace falta un ejercicio de innovación política que requiere otra manera de pensar y actuar, que llamamos “gobernanza”. Las nuevas formas de gobierno deben situarse en un ámbito configurado por el estado, el mercado y la sociedad, y en un contexto de globalización e interdependencia. Consiste en la transformación de la estatalidad de las democracias, que se ven obligadas a transitar desde formas jerárquicas y soberanas hacia modalidades más cooperativas porque aquellas han perdido eficacia y legitimidad.

El concepto de gobernanza se elabora como alternativa a la idea liberal-conservadora de un estado mínimo (desestatalización). El nuevo contexto ofrece más oportunidades de gobernabilidad en el acuerdo que en el control, en la horizontalidad que en las relaciones verticales. Los sistemas complejos no pueden ser gobernados desde un vértice jerárquico porque comportaría una simplificación que no se corresponde con la riqueza, la iniciativa y la pericia de sus elementos.

La Unión Europea, en el Libro Blanco sobre la gobernanza (21.02.2008)<sup>20</sup>, define los principios que impulsan un funcionamiento democrático:

- Una mayor participación de todos los actores sociales como condición de legitimidad.
- Hacer más transparente el sistema de funcionamiento de la Unión.
- La participación de las asociaciones de organismos locales en la elaboración de las políticas comunitarias.
- Una mayor flexibilidad territorial en la aplicación de ciertas políticas comunitarias.
- Coherencia general de las políticas, encajando las políticas sectoriales.
- Implicar a la sociedad civil.

Podemos apuntar las variables de una buena gobernanza:

**a. Participación**

- Tasa de participación ciudadana en las prácticas culturales que desarrolla el equipamiento.
- Grado de equidad o diversidad social de los participantes (edades, género, perfiles sociales, etc.).
- Grado de autorganización de los participantes (inexistente, básica, autónoma...).
- Ámbitos de participación:
  - Creación y producción de contenidos (contribución).
  - Participación como públicos (consumo).

**b. Toma de decisiones**

- Objeto: decisiones relativas a proyectos o acciones concretas o relativas al conjunto de la programación y organización.
- Nivel de implicación: expresión de sus intereses y grado de satisfacción, participación en la toma de decisiones operativas o participación en la toma de decisiones estratégicas.

**c. c. Transparencia y rendición de cuentas**

**d. Eficiencia**

- Eficacia en la satisfacción de intereses y necesidades.
- Optimización de los recursos disponibles.

La gobernanza participativa se puede implementar a nivel macro (los gobiernos centrales o autonómicos), a nivel meso (los gobiernos locales) o a nivel micro (la gestión de equipamientos y proyectos culturales).

Es en el nivel micro (los equipamientos y proyectos culturales) donde hay más oportunidades de desarrollo de un modelo de buena gobernanza por la mayor capacidad de favorecer el empoderamiento

de los stakeholders, entre los cuales están los públicos, sobre todo, si se han constituido en comunidad de interés.

## 5. Bibliografía

BOURDIEU, Pierre: La distinción: criterio y bases sociales del gusto. M<sup>a</sup> del Carmen Ruiz de Elvira (trad.). Madrid: Taurus, 1988. 789 p. ISBN 84-306-0338-7.

COLOMER, Jaume (2019): Desarrollo de públicos y comunidades culturales. Ministerio de las Culturas del Gobierno de Chile, Seminario internacional de desarrollo de públicos 2019. Link: <https://www.cultura.gob.cl/programacionypublicos/wp-content/uploads/sites/42/2019/08/ponencia-jaume-colomer.pdf>

COLOMER, Jaume (2021): Cambio de hábitos de los públicos de artes escénicas. Los espectadores actuales y las nuevas barreras de acceso y contribución. UNAM, Seminario de desarrollo de públicos para las artes escénicas. Link: <https://bissap.es/wp-content/uploads/2021/06/Cambio-habitos-publicos-UNAM-ponencia.pdf>

COLOMER, Jaume: La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica. Madrid: Fundación Autor, 2013. 208 p. ISBN 978-84-8048-848-8.

FREEMAN, R. Edward: Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p. ISBN 0-273-01913-9.

LÓPEZ, Ferran (2020): Manual de desenvolupament d'audiències. Des de la proximitat. Diputació de Barcelona, sèrie Cultura, col·lecció Eines. Link: <https://teknecultura.com/wp-content/uploads/2020/10/Manual-de-desenvolupament-daudiències-des-de-la-proximitat.pdf>

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha: Uno por uno, el marketing del siglo XXI. Buenos Aires: Javier Vergara, 1996. 340 p. ISBN 978-950-15-1582-4.

QUERO GERVILLA, M<sup>a</sup> José; VENTURA FERNÁNDEZ, Rafael: "El compromiso como variable mediadora para la predicción de las futuras intenciones de consumo en los servicios: una aproximación empírica a los consumidores de artes escénicas en España" [en línea]. En: Revista Cuadernos de Gestión, v. 11, n. 1, 2011, p. 15-36. ISSN 1131-6837.

QUERO GERVILLA, M<sup>a</sup> José: "El paradigma de marketing relacional: una aproximación innovadora para la gestión de servicios culturales: especial referencia a las relaciones con centros educativos como estrategia para el desarrollo de la demanda cultural" [en línea]. En: Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, [2005], 16 p.

QUERO GERVILLA, M<sup>a</sup> José (2004): El enfoque de marketing relacional en las entidades escénicas: propuesta de un modelo y estudio empírico de la realidad española. Universidad de Málaga. Link:

[https://www.researchgate.net/publication/28243605\\_El\\_enfoque\\_de\\_marketing\\_relacional\\_en\\_las\\_entidades\\_escenicas\\_propuesta\\_de\\_un\\_modelo\\_y\\_estudio\\_empirico\\_de\\_la\\_realidad\\_espanola](https://www.researchgate.net/publication/28243605_El_enfoque_de_marketing_relacional_en_las_entidades_escenicas_propuesta_de_un_modelo_y_estudio_empirico_de_la_realidad_espanola)