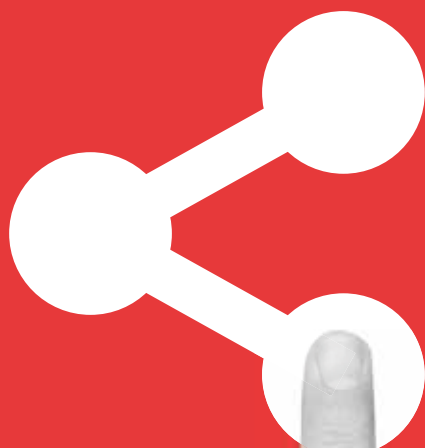


# Enlaces Compartidos

Activando conversaciones  
sobre públicos, audiencias  
y comunidades culturales



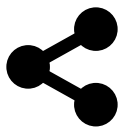
**Juan Urraco y Bruno Maccari**  
(Coordinadores)





# Enlaces Compartidos

Activando conversaciones  
sobre públicos, audiencias  
y comunidades culturales



*Enlaces Compartidos* es una publicación coordinada por la Dirección Nacional de Formación Cultural del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de Argentina. Las opiniones, observaciones, casos y/o herramientas incluidos expresan el pensamiento de sus autores y son de su exclusiva responsabilidad.

Esta publicación se desarrolla en el marco del acuerdo de colaboración entre la Secretaría de Cultura de la Nación y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

Título: *Enlaces Compartidos / Activando conversaciones sobre públicos, audiencias y comunidades culturales*

Coordinación editorial: Juan Urraco, Bruno Maccari

Editor responsable: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y Biblioteca del Congreso de la Nación (BCN)

Corrección: Síglica - Consultora en Comunicación

Fotografías: Secretaría de Cultura de la Nación (Augusto Starita, Carlos Alberto Mei, Kaloian Santos Cabrera, Romina Santarelli, Mauro Rico, Soledad Amarilla, Silvina Frydlewsky)

Diseño gráfico: Fauna DG

Dirección Nacional de Formación Cultural  
Secretaría de Cultura de la Nación  
Alsina 465 – 3° piso  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Enlaces compartidos: activando conversaciones sobre públicos, audiencias y comunidades culturales / Juan Urraco... [et al.]; coordinación general de Juan Urraco; Bruno Maccari; dirigido por Juan Urraco; Bruno Maccari; editor literario Aniela Ventura.-  
1a ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, 2019.  
193 p. ; 24 x 17 cm.

Impreso en Dirección Servicios Complementarios,  
Biblioteca del Congreso de la Nación  
Alsina 1835, 4.º piso, CABA  
Buenos Aires, octubre de 2019  
Impreso en Argentina  
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

ISBN 978-987-1968-22-0

1. Política Cultural. 2. Audiencias. 3. Comunidades. I. Urraco, Juan, coord. II. Maccari, Bruno, coord. III. Ventura, Aniela, ed. Lit.  
CDD 306

# Índice

Prólogo	7
<b>Expandir y multiplicar las conversaciones sobre públicos, audiencias y comunidades culturales</b>	
<b>COORDENADAS</b>	
Capítulo 1	12
<b>¿Qué tan lejos estamos de estar cerca?</b> <b>Sobre la curaduría cultural, públicos, audiencias, comunidades</b> Juan Urraco (Argentina)	
Capítulo 2	30
<b>Prácticas artísticas, ciudadanías y comunidades creativas</b> Lucina Jiménez (México)	
Capítulo 3	44
<b>Públicos infieles, críticos y participativos: una nueva era para las organizaciones culturales</b> Javier Ibacache Villalobos (Chile)	
Capítulo 4	58
<b>Formar públicos en la era digital</b> Ana Rosas Mantecón (México)	
<b>PERSPECTIVAS</b>	
Capítulo 5	74
<b>El paradigma latinoamericano de la formación de públicos</b> Paula Vergara (Chile)	
Capítulo 6	86
<b>Prácticas educativas en instituciones culturales: aportes a partir de las relaciones entre públicos y museos</b> Daina Leyton y Gabriela Aidar (Brasil)	
Capítulo 7	100
<b>La equidad en el centro de la agenda de las políticas culturales</b> Nicolás Barbieri (España)	

Capítulo 8	110
<b>Mercados culturales y desarrollo de comunidades</b>	
Octavio Arbeláez (Colombia)	
Capítulo 9	118
<b>Políticas públicas y formación de audiencias:</b>	
<b>inclusión y perspectiva de género, desafíos de la nueva agenda digital</b>	
Alejandrina D'Elia (Argentina)	
<b>EXPERIENCIAS</b>	
Capítulo 10	128
<b>El <i>mientras tanto</i> urbano:</b>	
<b>algunos retos de las prácticas culturales en un mundo en metamorfosis</b>	
Ruth Mayoral López (España)	
Capítulo 11	144
<b>El papel de la <i>Agenda 21 de la Cultura</i> en la construcción de comunidad</b>	
Enrique Glockner (México)	
Capítulo 12	154
<b>Hitos y dimensiones de las prácticas con públicos, audiencias y comunidades:</b>	
<b>una periodización posible desde la experiencia argentina</b>	
Bruno Maccari (Argentina)	
Capítulo 13	174
<b>La sociedad como público y las urgencias de la cultura:</b>	
<b>poniendo en práctica ideas para el posicionamiento y la convivencia</b>	
Marta Porto (Brasil)	
Guía práctica	186
<b>Claves para diseñar estrategias de públicos, audiencias y comunidades</b>	
Contenidos: Laura Taube (Argentina) / Edición: B. Maccari - J. Urraco	
<b>A modo de epílogo</b>	193
Mariano Jabonero (OEI)	

## Expandir y multiplicar las conversaciones sobre públicos, audiencias y comunidades culturales

A lo largo de las últimas dos décadas, la cuestión de la formación de públicos y el desarrollo de audiencias en el sector cultural ha tomado un lugar central, tanto en la agenda del ámbito estatal, como en las necesidades y desafíos de creadores, productores y gestores culturales. El reto de **incorporar la perspectiva de los públicos** se ha instalado como una estrategia fundamental, tanto para proyectos artísticos como socio-culturales, provengan estos del ámbito público o del sector independiente o comercial, puesto que no se justifica únicamente en sus argumentos económicos, sino que incorpora una mirada más amplia de la sustentabilidad, garantizando espacios de inclusión, diálogo, participación y enlace comunitario.

Las estrategias de trabajo con públicos, audiencias y comunidades alimentan los desafíos de una sostenibilidad múltiple y complementaria para los proyectos y organizaciones culturales: si, por una parte, han venido a contribuir mediante argumentos orientados al desarrollo económico, también lo han hecho, aun en mayor medida, como una estrategia que agrega valor a nuevos espacios para la mejora social, la vinculación comunitaria, la construcción de ciudadanía y la promoción de una **convivencia más pacífica y democrática**.

A partir de estos desafíos, el proceso cultural y la vinculación con sus públicos se conciben como la posibilidad de construcción de significados y de relaciones sociales entre las personas. **Así como la diversidad cultural, la innovación artística y la economía creativa fijaron las coordenadas del desarrollo cultural previo, la cuestión de los públicos y las audiencias culturales marca el pulso actual del sector cultural**. Se trata de un ámbito que llegó para quedarse y, sobre todo, para orientar las estrategias de apertura, participación y vinculación de la cultura ciudadana y del sector cultural en su conjunto.

En el marco de estas coordenadas, *Enlaces Compartidos* —publicación especializada desarrollada por la Dirección Nacional de Formación Cultural del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Argentina— se plantea como una herramienta que agrupa un conjunto de reflexiones y abordajes iberoamericanos en torno a la cuestión de los públicos, las audiencias y las comunidades culturales, y busca contribuir a una profesionalización situada de los diversos agentes del campo cultural a nivel regional.

Ante la falta de materiales formativos especializados en esta temática —o frente a la aplicación de modelos y experiencias de otras latitudes— la publicación busca officiar como el ABC que todo gestor, emprendedor, curador, productor o hacedor cultural debe contemplar a la hora de proyectar, diseñar y gestionar estrategias de formación y desarrollo de audiencias para los diversos públicos de sus proyectos y organizaciones.

Para alcanzar tal propósito, hemos reunido a un conjunto de profesionales del ámbito iberoamericano, todos ellos especialistas y referentes en la temática, para activar el inicio de una conversación colaborativa que esperamos se vea multiplicada, interpelada y consolidada con los aportes de nuestros lectores y colegas. Las miradas de los autores funcionan en este proyecto editorial de forma articulada y complementaria, abarcando las diversas aristas y dimensiones que emergen de la cuestión de los públicos, las audiencias y las comunidades en el campo cultural expandido.

Hemos optado por agrupar este conjunto de trabajos a lo largo de tres secciones: **Coordenadas**, dedicada a establecer el marco y los lineamientos contemporáneos para las conversaciones en la materia; **Perspectivas**, abocada a un conjunto de abordajes específicos desde ópticas diversas y complementarias (educación, accesibilidad, inclusión digital, perspectiva de género, equidad, etc.); y **Experiencias**, centrada en reflexiones y aportes que, surgidos o apoyados en casos específicos, buscan poner de relieve el conjunto de desafíos institucionales, profesionales y gerenciales con públicos, audiencias y comunidades culturales.

La sección **Coordenadas** está compuesta por los trabajos de **Juan Urraco**, dedicado a instalar el contexto de las discusiones sobre públicos, audiencias y comunidades desde los desafíos de profesionalización de la gestión, el rol expandido de lo cultural, los modelos de políticas culturales y la instalación de la temática en la agenda actual; **Lucina Jiménez**, quien opta por referirse a prácticas artísticas, ciudadanías y comunidades creativas para dar cuenta de las nuevas realidades y comportamientos sociales que subyacen en las identidades que construimos a través de la vida cultural en nuestras sociedades; **Javier Ibacache**, que instala la necesidad de contar con un marco teórico y precisar las definiciones e instrumentos en juego a la hora de asumir conversaciones e iniciativas orientadas a quienes define como públicos infieles, críticos y participativos; y **Ana Rosas Mantecón**, quien busca identificar los retos de las políticas de formación de públicos desde un escenario cambiante y atravesado por la agenda digital que nos exige superar la búsqueda de espectadores y participantes para pensar desde la perspectiva de la construcción de comunidades.

El apartado **Perspectivas**, por su parte, reúne los capítulos de **Paula Vergara**, dedicada a distinguir y precisar los modelos de formación de públicos y de desarrollo de audiencias para dar cuenta del paradigma latinoamericano que ha prevalecido en el tratamiento de la temática; **Gabriela Aidar** y **Daina Leyton**, quienes reflexionan sobre las relaciones entre educación y públicos en museos a partir de un conjunto de categorías, definiciones y prácticas que orientan los desafíos educativos a futuro para las instituciones culturales; **Nicolás Barbieri**, que parte de la indagación respecto al lugar de la equidad en la agenda de las políticas culturales en pos de ubicar las cuestiones de acceso y desigualdad en el centro del debate sobre públicos, audiencias y comunidades; **Octavio Arbeláez**, abocado a analizar la potencialidad de los mercados culturales para el desarrollo de comunidades y la construcción de un espacio cultural iberoamericano; y **Alejandrina D'Elia**, quien reflexiona sobre la inclusión, la perspectiva



de género y la accesibilidad en tanto ejes prioritarios para la formación de audiencias en el marco de la nueva agenda digital regional.

Finalmente, la sección **Experiencias** reúne los trabajos de **Ruth Mayoral López**, quien se dedica a identificar algunos retos de las prácticas culturales en un mundo en metamorfosis a partir de la experiencia del programa ZAWP de la ciudad de Bilbao y con foco en la estrategia del *mientras tanto* urbano; **Enrique Glockner**, centrado en presentar el rol de la cultura como cuarto pilar del desarrollo a partir de la conformación de la *Agenda 21 de la Cultura* y de la implementación de sus acciones en materia de construcción de comunidad; **Bruno Maccari**, quien se enfoca en el doble propósito de dar cuenta del mapa federal de prácticas y experiencias en materia de públicos, audiencias y comunidades en Argentina y, a la vez, identificar una lógica de periodización y dimensiones prioritarias que organice tales antecedentes; y **Marta Porto**, quien sostiene que las ideas del posicionamiento y la convivencia son centrales para que los proyectos e instituciones logren mantener su relevancia en el escenario de intensos cambios culturales planteados por el siglo XXI. Además, la publicación incluye una Guía Práctica —a cargo de **Laura Taube**— que reúne un conjunto de claves para diseñar estrategias de públicos, audiencias y comunidades.

Para concluir, deseamos agradecer a los autores participantes y, en particular, a la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y a la Secretaría de Cultura de la Nación, mediante cuyo esfuerzo conjunto, y a través de la Biblioteca del Congreso de la Nación (BCN), se pone a disposición de los lectores de toda la región este conjunto de reflexiones especializadas en una temática poco transitada, necesaria y en franco desarrollo.

*Enlaces Compartidos* busca promover un espacio de intercambios en torno a la cuestión que aquí hemos presentado, con la vocación de abrir un campo de debates, reflexiones y aprendizajes para que estas conversaciones puedan expandirse, profundizarse y multiplicarse a futuro. Desde esa vocación, entendemos el proceso cultural y la vinculación con sus públicos como una posibilidad de construcción de significados y de relaciones sociales entre las personas, con la aspiración de contribuir —desde la apertura, la escucha y la contribución colectiva— a la instalación de esta temática central para la sostenibilidad de nuestro sector, la mejora de la convivencia en nuestras sociedades y la consolidación de un espacio cultural iberoamericano que incluya y reintegre en su agenda el lugar prioritario de públicos, audiencias y comunidades.

¡Les damos la bienvenida a estas conversaciones!

Juan Urraco y Bruno Maccari  
Buenos Aires, agosto de 2019



# COORDENADAS

## Capítulo 1

### **¿Qué tan lejos estamos de estar cerca?**

Sobre la curaduría cultural, públicos,  
audiencias, comunidades

Juan Urraco (Argentina)

## Capítulo 2

### **Prácticas artísticas, ciudadanía y comunidades creativas**

Lucina Jiménez (México)

## Capítulo 3

### **Públicos infieles, críticos**

**y participativos:** una nueva era  
para las organizaciones culturales

Javier Ibacache Villalobos (Chile)

## Capítulo 4

### **Formar públicos en la era digital**

Ana Rosas Mantecón (México)



# ¿Qué tan lejos estamos de estar cerca? Sobre la curaduría cultural, públicos, audiencias, comunidades

### Juan Urraco

Director Nacional de Formación Cultural del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de Argentina. Doctor en Artes Escénicas por la UAB (2012-Apto Cum Laude). Cursó estudios posdoctorales en el Institut del Teatre (2015). Es Magíster en Estudios Teatrales por la UAB, Universidad Pompeu Fabra (2009); Licenciado en Teatro (2006), Profesor de Teatro (2005) y Profesor de Juegos Dramáticos (2003) por la UNICEN. Se desempeña como docente universitario de la Facultad de Arte e investigador del Centro de Investigaciones Dramáticas (CID) de la UNICEN. Participa en comités científicos, editoriales y en la organización de Maestrías, encuentros, jornadas, congresos nacionales e internacionales. Es gestor cultural y director teatral. Coordinador general del encuentro iberoamericano PAC (Públicos, Audiencias, Comunidades) y La Cultural, primera escuela digital internacional gratuita de habla hispana para creativos y gestores culturales.

Desde hace ya algunos años, la cultura vive una intensa **expansión** de su territorio como medio específico. Las operaciones que gestionan su práctica ponen en evidencia un constante estado de saturación y crisis del medio como algo autónomo y autorreferencial. Mientras tanto sus fronteras se diluyen, sus saberes se vuelven inestables y los gestores culturales hacen frente a un torrente inagotable de exigencias y nuevos desafíos, asumiendo un estado de formación **constante, performático e interdisciplinario** para poder accionar y pensarse, desde una escena repleta de permanentes transgresiones y mutaciones.

La gestión cultural dimensionada bajo **múltiples gestos, operaciones y escenarios** desafía como nunca antes a los sujetos involucrados, interesados en estas prácticas y procesos de mediación. Habitamos sociedades en las cuales han cambiado los modos de producir, pensar, crear, gestionar y elegir. Hay toda una generación de nuevos públicos, cuya educación cultural y sentimental está atravesada por la lógica digital de Internet, el auge de la cultura colaborativa, la deconstrucción de estereotipos y el espíritu de red. Es fácil notar que nuestra cultura es una cultura de la experiencia múltiple pero también del aburrimiento. Según la antropóloga e investigadora del Conicet Ana María Llamazares (2018):

“El aburrimiento surge en medio de una sociedad hiperestimulada y es propio de

vidas sin proyecto, en las que el trabajo, la familia y las preocupaciones cotidianas se vuelven rutina y monotonía. Hoy el tiempo libre se llena con ayuda de la industria del entretenimiento, que distrae y dispersa la atención. El aburrimiento es aquello que aparece cuando, gracias a la sobreestimulación, dispersamos la atención y no somos capaces de hacer foco en nada”.

La aceleración de diversos flujos de producción, de ideas, de información, de personas nos sumerge en un proceso profundo de **saturación y distracción** del cual resulta urgente evadirse, gestar modos de mediar y accionar que multipliquen y profundicen aquellas experiencias culturales transformadoras y significativas que salvaguardan la idea de **comunidad** se vuelve prioritario. En consecuencia, los gestores culturales, profesionales y/o técnicos que entendemos a la cultura como medio y a lo cultural como un espacio en permanente construcción, debemos enfrentar diariamente demandas de diferentes sectores y muchas veces carecemos de herramientas concretas y de metodologías innovadoras apropiadas para trabajar en estos contextos.

En este paisaje lábil, saturado de información, **el acto de elegir y la selección** parecen imponerse como acciones necesarias y estratégicas a la hora de dar con aquello significativo que nos permita avanzar hacia un campo epistemológico experiencial con encuadres operativos y soportes teóri-

## Cimientos de una política para la reflexión sobre públicos, audiencias y comunidades culturales

co-metodológicos adecuados, que habiliten cierta exploración, a la vez que un margen nítido desde donde poder intervenir creativamente en la inestable realidad para poder reimaginarla.

Entonces, partiendo de la afirmación que sostiene que cuando los problemas cambian, debemos cambiar nosotros también ¿es la concepción “paraguas” de *gestor cultural* suficiente para describir a quienes intervienen hoy en estos complejos e inestables procesos de construcción de ciudadanía? ¿Qué figura resulta operativa para pensar este campo en permanente expansión y mutación? ¿Hacia dónde se dirige ese gestor que se despliega y deconstruye mientras *juega el rol* de ser público, forma parte de múltiples audiencias y asume su liderazgo como ciudadano? ¿Qué herramientas resultan adecuadas para acompañar ese proceso de formación?

Con ánimo de contribuir a dar respuesta a estos interrogantes, y a partir de un vasto trabajo de campo con gestores culturales de toda la Argentina y la región, la curaduría, entendida desde su amplitud y por fuera de las garras ce-losas de sectores tradicionales del campo del arte, pareciera ofrecer algunas alternativas.

La Dirección Nacional de Formación Cultural (DNFC) de la Secretaría de Cultura del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de Argentina se ha dedicado a diseñar, impulsar y ejecutar, desde el año 2016, iniciativas de formación cultural que promueven en todo el país la **profesionalización, integración y visibilización** de los gestores culturales para el fortalecimiento de los distintos territorios y paisajes culturales. Muchos de los programas y acciones impulsadas desde la DNFC tuvieron y tienen como objetivo lograr el fortalecimiento de diversos actores del campo cultural a través de la especialización de saberes, instrumentos, experiencias y herramientas de trabajo (algunas incluso que no estaban siquiera formalizadas o sistematizadas), tanto en el campo de la gestión cultural como propiamente en el de diferentes disciplinas artísticas y/o técnicas.

Asimismo, el impulso de profesionalizar el sector cultural fue acompañado de la necesidad de que estos procesos formativos y de experimentación no se dieran de forma aislada, sino que, imperiosamente, se apoyaran en el trabajo **articulado, colaborativo y en red entre múltiples actores y junto a diversos territorios y paisajes**. En ese recorrido, los distintos procesos formativos —como fueron las especializaciones en gestión cultural, en formación escenotécnica o artística interdisciplinaria— dieron lugar al despliegue de nuevas inquietudes e interrogantes, que surgieron tanto des-

de miradas teórico-conceptuales como del propio ejercicio y territorio de la acción.

Ese trayecto que de forma directa tuvo un impacto en un universo de más de **ocho mil gestores culturales** (beneficiarios presenciales de las diversas acciones y programas de formación en gestión cultural impulsados por la DNFC en el periodo 2016-2019), permitió visualizar y asumir una serie de necesidades y desafíos formativos que, en las diversas áreas y segmentos de aplicación, terminarían arribando de forma prioritaria a la cuestión de los públicos y las audiencias culturales. En consecuencia, dentro de la órbita de la DNFC, comenzó a destilar con fuerza un campo de acción que, vinculado a la formación en gestión cultural, impulsó una serie de acontecimientos relevantes e inéditos en la materia, tales como las ediciones del primer encuentro iberoamericano en el tema **"PAC: Públicos, audiencias y comunidades"**, el encuentro internacional performático **"La Cultural: yo diseño el cambio"**, el primer estudio sobre los públicos y audiencias en el campo de las industrias creativas de Argentina (Urraco, Taube, Moiseeff; 2019) y otros contenidos editoriales innovadores como la presente publicación: "Enlaces Compartidos" (coord. Urraco, Maccari; 2019). Todas ellas, acciones que parten de ese diagnóstico inicial a nivel local y del despliegue de las iniciativas del área desde una perspectiva **situada, federal, de proximidad y colaboración** para con los diversos sectores y agentes asociados; que se posicionó como una referencia principal del campo en cuestión en toda la región.

La posibilidad de asumir estos desafíos partiendo de las propias prácticas profesionales no sólo nos posibilitó detectar esas necesida-

des en términos de audiencias sino, y sobre todo, hacerlo desde una concepción actualizada de esas iniciativas **en tanto herramientas para la construcción de ciudadanía en un paisaje de saturación**. La iniciativa de impulsar una política de formación centrada en los **públicos, las audiencias y las comunidades culturales** responde a la manera en la que entendemos la formación de la gestión cultural en un campo expandido y descentralizado, cuyo principal valor es la posibilidad de hacer foco entre tanta distracción, para observar la ciudadanía a través de una doble lente, que permita reconocer la **multiplicidad y heterogeneidad** de lo cultural en nuestras comunidades y al mismo tiempo vislumbrar **un mundo común** y la posibilidad de **un nosotros** en el horizonte ciudadano.

Siguiendo esta línea, es imprescindible pensar desde las políticas culturales el complejo vínculo entre **cultura, democracia y ciudadanía y su implicancia en los procesos formativos asociados al desarrollo de públicos y nuevas audiencias**. En estas coordenadas, surge la necesidad de impulsar desde la DNFC, un área en la cual repensar las ideas de públicos y audiencias vinculadas a la noción de **accesibilidad**, para expandirlas hacia un horizonte de construcción de ciudadanía donde las comunidades puedan tener un rol más activo y participativo, tanto en las experiencias culturales como así también en los espacios de construcción y diseño de políticas y programas culturales.



## **PAC (públicos, audiencias, comunidades)**

Es el primer encuentro iberoamericano sobre formación de públicos y desarrollo de audiencias culturales impulsado y diseñado por la Dirección Nacional de Formación Cultural de la Secretaría de Cultura de la Nación. PAC se propone reflexionar sobre el rol de los públicos, como asunto de interés público: ¿qué herramientas resultan adecuadas para mejorar los vínculos con nuestras audiencias? ¿En qué medida contemplamos los aportes y necesidades de nuestros públicos a la hora de desarrollar propuestas culturales? ¿Pensamos nuestras iniciativas culturales como espacios para el desarrollo del tejido social y la construcción ciudadana? ¿Cómo se prepara nuestro equipo u organización para abrir y gestionar mayores espacios de participación comunitaria? Para reflexionar sobre estos y otros ejes, nos acompañan destacadas personalidades y referentes nacionales e internacionales del campo cultural.

El evento está orientado a gestores culturales de todo el país en general, programadores de espacios culturales públicos, productores interesados en formarse o reflexionar sobre el tema. En este sentido pensar la formación de públicos y nuevas audiencias, en el marco de los desafíos actuales de la gestión cultural, nos obliga a explorar la manera en la que los hacedores culturales dialogamos con esos diversos saberes, experiencias y perspectivas que dan cuerpo al panorama iberoamericano. PAC: públicos, audiencias, comunidades impulsa desde el año 2017 un espacio de intercambio y reflexión regional, que profundiza sobre ese diálogo tan atractivo como necesario.

**pac:**

**públicos  
audiencias  
comunidades**

## Conferencia Performática Internacional LA CULTURAL

Se trata de un encuentro de reflexión e intercambio internacional sobre los desafíos de la gestión cultural contemporánea, en el marco de las coordenadas actuales y los dilemas éticos, sociales y políticos de los públicos, audiencias, colectivos y comunidades culturales. En línea con los objetivos y lineamientos transversales del programa La Cultural en su conjunto, este evento internacional aspira más que a presentar un conjunto de reflexiones, conceptos y experiencias acabadas, a promover un espacio de indagación, aportes y propuestas activas por parte de los gestores participantes. Para ello, su formato contempla —junto a una serie de conferencias y paneles— distintas instancias de escucha y participación para promover un ida y vuelta productivo con la audiencia, en tanto conjunto de agentes activos y copartícipes centrales para el desarrollo de la actividad. En este sentido, el programa incluye talleres, performances, instalaciones y microconferencias concebidas para multiplicar la diversidad de voces y enfoques en torno a la temática, apostando a una construcción más diversa, múltiple y horizontal de los contenidos generados colectivamente en el marco de la conferencia.

Esta identidad performática del encuentro —y para el encuentro— busca reintegrar a los protagonistas de la actividad su capacidad decisora, crítica, comprometida y constructiva, desde y para un sector que se piensa, reformula y proyecta a futuro, con una perspectiva compartida. La propuesta, concebida desde la óptica de sus públicos y audiencias, incluye múltiples recursos y aplicaciones para promover y capitalizar los intercambios suscitados por las temáticas en cuestión y discusión. Los gestores, cogestionando el encuentro, no solo desde sus ejes y contenidos, sino también desde el propio diseño integral de la actividad.

En definitiva, La Cultural en su eje de conferencia internacional busca generar las condiciones para que los hacedores y hacedoras culturales contemporáneos cuenten con los espacios para indagarse, contribuir, disentir, debatir y ser parte de un mapa de contenidos construidos en el ahora y los ubica en sus múltiples centros. La Cultural busca alojar ese futuro común posible para el sector: ideas y conversaciones en tránsito, debates encontrados, posiciones inquietas, hallazgos colectivos y un diseño compartido para apostar a la gestión cultural del mañana, desde una perspectiva diversa, múltiple y comunitaria.

## De los públicos y la accesibilidad

Podemos pensar en dos grandes tipos de intervenciones y enfoques que primaron a lo largo de los siglos XX y XXI en relación con las políticas culturales, especialmente desde que la cultura se institucionalizó y el campo de lo cultural pasó a ser objeto de intervención por parte de los gobiernos y las políticas públicas. Un primer modelo responde a lo que podemos denominar **democratización cultural**. Este paradigma concibe la política cultural como un programa de distribución y popularización del arte, el conocimiento científico y las demás formas de "alta cultura". Su hipótesis básica es que una mejor difusión corregirá las desigualdades en el acceso a los bienes simbólicos (Canclini, 1987).

Las principales críticas a este modelo consisten en que esta selección de "lo mejor para la mayoría" es hecha por el Estado o sectores hegemónicos, con el fin de difundir objetos culturales de la alta cultura, terminando por imponerla arbitrariamente a toda la población. La otra objeción se refiere a que el distribucionalismo cultural ataca los efectos de la desigualdad entre las clases, pero no cambia radicalmente las formas de producción y consumo de bienes simbólicos. Lo confirma el hecho de que, aun en las ciudades con mayor número de público en los eventos culturales, esas cifras siguen representando a una minoría procedente de los sectores medios y altos, con educación superior (Canclini, 1987).

Aquí, Canclini traza un punto que se vuelve central al pensar la democratización en su vínculo con los públicos: no basta con que las escuelas y los museos estén abiertos a todos y que sean gratuitos, cuando desconocemos las diferencias y las desigualdades en relación al capital cultural. Bajo el modelo de democratización cultural, garantizar acceso supone **garantizar accesibilidad para todos**, promoviendo un deseo de igualdad social a través de los procesos culturales. Así, el derecho a la cultura se constituye en torno del derecho a acceder otorgado por la institucionalidad del Estado bajo sus parámetros, por ende, en general desiguales (Lacarrieu, 2016).

Podemos agregar que, en este modelo, la ciudadanía es pensada como "público pasivo" frente a ofertas de la institucionalidad pública, público al que también es necesario educar y formar para que se le permita disfrutar de la experiencia cultural pensada como el goce de bienes y objetos "de excelencia". Otro de los puntos a tener en cuenta en este marco es que cuando la selección de objetos culturales es, además, realizada por el mercado, se tiende a reforzar la desigualdad y segmentación en el acceso y también la noción de público como espectador pasivo, y ahora, consumidor. Sobre este punto, Lucina Jiménez (2011) enuncia que las sociedades de mercado privilegian el carácter de consumidores de los ciudadanos y esto influye también en su relación con el arte y la cultura. De esta manera, aun

## La pregunta por el público y las audiencias desde la Democracia Cultural

cuando la asistencia a ciertos espectáculos o centros culturales sea gratuita, pensar en los públicos solo como asistentes o como número, en términos estadísticos, reduce su papel a la fase del consumo, así sea gratuito (Jiménez, 2011).

La conclusión, en este sentido, es que "el asunto del público no se refiere sólo a un asunto de comercialización o de consumo, sino fundamentalmente a la posibilidad de construcción de significados y de relaciones sociales entre personas" (Jiménez, 2011). Entonces, la cuestión de la accesibilidad se complejiza y se abre la pregunta a la participación de las comunidades en los diferentes hechos artísticos y culturales de sus territorios, poniéndose el foco no solo en el consumo o disfrute de ciertos bienes artísticos, sino en su capacidad para construir lazos comunitarios y desarrollar ciudadanía. Es entonces, dentro de las coordenadas de este paisaje, donde encontramos aquello que conocemos como **democracia cultural**.

Un paradigma que intenta superar algunos límites de la democratización es el de "democracia cultural o democracia participativa" asociada a un tipo de políticas vinculadas a "la promoción de espacios de participación y expresión sociocultural" (Barbieri, 2014, p.104). Esta visión reivindica una definición más amplia de cultura, reconoce la diversidad de formatos expresivos existentes, busca una mayor integración entre cultura y vida cotidiana y asume como condición de la política cultural la descentralización de las intervenciones culturales (Nivón Bolán, 2006 citado en Rubim, 2012).

Desde esta mirada, aquella noción de público asociada a su carácter de espectador pasivo se desplaza hacia una idea de mayor participación e interacción, reconociendo también el potencial creativo de las comunidades. En un sentido, esto implica, en términos de Lucina Jiménez (2011), pensar públicos integrados por ciudadanos que no solo observan, sino que participan y acompañan a sus artistas durante todo el proceso de creación, producción y difusión del arte; pensar en el público como parte del hecho artístico y no como un ente asociado solo a la esfera de la difusión y por lo tanto como entidad posterior a la creación misma.

Otro punto central dentro del paradigma de la democracia participativa es además valorizar el **rol de las comunidades como productoras de experiencias culturales y creativas**, poniendo en primer lugar el ejercicio

de su ciudadanía cultural y la expresión de su diversidad cultural. Los espacios culturales y las organizaciones ya no son los curadores del gusto de los demás. La ciudadanía forma parte de la experiencia cultural ubicándose en el centro de la cuestión.

Es importante señalar que los paradigmas mencionados —democratización cultural y democracia cultural— están presentes en las instituciones culturales desde sus prácticas cotidianas, en las cuales muchas veces las ideas vinculadas con la accesibilidad y la participación no son revisadas en su complejidad y dan lugar a acciones y programas que no siempre terminan cumpliendo con los objetivos de lograr un ejercicio más pleno de los derechos culturales y de la ciudadanía cultural.

La problemática de los públicos y audiencias fue construida, tal como mencionamos, principalmente desde la perspectiva de la democratización cultural. Nuestras instituciones se preocuparon por mucho tiempo, de un modo lineal, por llevar a cabo distintas estrategias para que los públicos asistan y accedan a las diferentes propuestas y bienes culturales. En este encuadre, se pensó muchas veces que la gratuidad sería suficiente para garantizar el acceso, sin tener en cuenta otras dimensiones simbólicas que operan también como barrera.

En el marco de estas reflexiones, emerge el proyecto impulsado por la DNFC que se con-

centra **en pensar la formación de los profesionales del sector, en materia de públicos y audiencias, como un eje estratégico dentro del campo cultural expandido**. En consecuencia, entendemos que según las herramientas con las que estos sujetos profesionales cuentan es que podrán trabajar en diluir las barreras de accesibilidad y pensar de manera más compleja cómo las instituciones pueden posicionarse como un espacio abierto para la participación ciudadana, interesando a las comunidades a formar parte de experiencias culturales, no sólo como asistentes o públicos, sino también participando de los procesos creativos, culturales y/o de toma de decisiones.

En el centro de estas coordenadas, la figura del **curador cultural** emerge con fuerza como un nuevo perfil profesional que profesa experiencias culturales que tengan la capacidad de hacernos crecer como ciudadanos, y ubicar en el centro de la escena a las personas y las comunidades.

## Yo diseño el cambio: el curador cultural

Partimos por considerar cómo la tradicional relación entre **identidad y territorio** establecida para encontrar la estabilidad socio-cultural de una región y por ende también la de los sujetos que en ella habitan, presenta desde hace tiempo un importante debilitamiento y pierde centralidad con la irrupción de las tecnologías a distancia, rompiendo un aquí y ahora con el que se inicia un proceso de alejamiento del sujeto con respecto a sus lugares tradicionales de pertenencia.

Los logros tecnológicos a lo largo del siglo han producido en consecuencia una alteración radical en nuestra forma de revelarnos ante los demás. El siglo XXI, signado por una pluralidad de voces, conlleva a que las personas existan en un **estado de construcción y reconstrucción permanente**, lo que nos aleja de tener un sentimiento conformado del yo y nos arrastra a un mundo de dudas sobre la condición de una identidad propia, con atributos tangibles.

Ya no somos uno, ni unos pocos, como expresa el poeta americano Walt Whitman "*contenemos multitudes*". La **multiplicación del yo** o la **colonización del yo** son algunos de los términos con los que Gergen Kenneth (1992) se refiere a la posibilidad de adquirir múltiples y dispares posibilidades de ser. Esta colonización del yo abre no solo nuevas posibilidades a las relaciones, sino que además provoca que la vida subjetiva quede totalmente recubierta. El concepto de persona individual empieza a perder co-

herencia en el entramado de relaciones al cual pertenece, la objetividad del yo retrocede, y a la postre lo único que nos queda es el **perspectivismo**, que es un producto no del individuo, sino de las comunidades de su entorno en las que está inserto.

En esta dirección, según expresa M. Maffesoli (2007), el individuo sólo puede ser definido en la multiplicidad de interferencias que establece con el mundo circundante; el sujeto es un **"efecto de composición"**, diverso y complejo. Si lo que "existe" depende de cómo se conceptualiza, se agudiza la conciencia de la construcción.<sup>1</sup> En este contexto, la **objetividad es sustituida por el perspectivismo**: el concepto de persona individual deja de ser el reflejo de algo existente y pasa a ser una creación derivada del discurso, objetivada en las relaciones personales y puesta al servicio de la racionalización de determinadas instituciones y la prohibición de otras. Así se detecta una nueva realidad: la realidad de la relación, donde las tecnologías dominan el juego, pregonando

<sup>1</sup> La investigación desarrollada por Paula Sibilia en *La intimidad como espectáculo* (2008) es un gran aporte para enmarcar el asunto en la actualidad. La autora expone cómo la actual tiranía de la intimidad promueve cultivarla, pero en cuanto sea visible, porque si no es visible tal vez no exista. La lógica de nuestros días que Sibilia recupera es la de la sociedad del espectáculo, donde solo existe lo que se ve y donde la realidad solo se puede definir a partir de las observaciones y remite constitutivamente a símbolos y ficciones.

un ser multifacético y poliforme, que percibe que todo intento de **ser** tiene la índole de una **construcción**. A la pregunta ¿quién soy yo? hay un mundo de posibilidades provisionales en ebullición (y en venta). Dice Suely Rolnik (1997):

“Todos los elementos que constituyen esos territorios son puestos de venta, un kit de mercaderías de toda especie del que depende su funcionamiento: objetos, subjetividades, modos de habitar, vestir, relacionarse, pensar, imaginar... identidades “prêt a porter”, fácilmente asimilables, en relación a que somos simultáneamente productores, espectadores, consumidores”.

En este paisaje que se aleja de la idea del sujeto como parte de una comunidad (aunque se simule de manera casi perfecta todo lo contrario); los gestores culturales se ven forzados a **reimaginar y seleccionar** con prudencia los medios, herramientas y coordenadas disponibles desde las cuales establecer e impulsar procesos de mediación cultural que retraigan y compensen ese estado de incoherencia, narcisismo y creciente pérdida de identidad que padecen las sociedades contemporáneas, en pos de recuperar el valor y diversidad de las comunidades y los acontecimientos de sus territorios e identidades (tradicionales y emergentes).

La figura del curador cultural asume, selección mediante, el compromiso de recono-

cer este complejo escenario y de reflexionar acerca del rol y la responsabilidad que debemos asumir cada uno de los protagonistas del campo cultural en el proceso de construcción de ciudadanía. Indaga acerca del modo en que podemos contribuir desde el sector cultural con una realidad futura que ya se está construyendo, que toma forma en el aquí y ahora, bajo ese estado de replanteo continuo, de inestabilidad de nuestra materia de trabajo, de apertura a nuevos interrogantes y búsquedas.

En *YouTube* cada minuto se suben más de 300 horas de video. Cuando la tecnología digital se convierte en uno de los primeros síntomas del exceso y el mundo transita un fuerte proceso de “*datificación*” en el cual generamos más información, pero también más ruido; cuando estamos más distraídos por el entretenimiento (o aburrimiento) constante; cuando el tiempo nos agobia y la sobrecarga nos empuja a interpretar cada vez más roles al mismo tiempo; **el acto de elegir y seleccionar resulta estratégico y se impone como una característica de nuestras vidas diarias**, como también de nuestros roles profesionales.

La curaduría contribuye a reducir la saturación y a organizar operativamente el menú de recursos al servicio de determinadas metas. **La experiencia, la comprensión y el buen juicio** nunca han sido desde esta perspectiva más importantes. En esta dirección, el curador en el campo cultural expandido

podría definirse como un nuevo arquetipo de consumidor, trabajador y ciudadano cultural que, con atributos tales como **irreverencia, inmediatez e incertidumbre**, se enfrenta a un paisaje contaminado de distracciones con una visión de futuro disruptiva, experiencial y ecológica respecto a la que sostenían hasta hace poco otras generaciones de profesionales y técnicos de la cultura.

Si bien en las últimas décadas se han desarrollado procesos de creciente institucionalización del campo cultural, estos procesos no fueron en la misma medida seguidos por políticas de formación y profesionalización de los agentes que se desarrollan en el sector, mucho menos en lo que atañe a los gestores culturales y a la formación sobre los públicos y el desarrollo de audiencias como área estratégica. La formación de los actores del sector de la cultura fue abordada en el seno de un encuadre que no necesariamente acompañó el proceso complejo que atravesó este campo (Lacarrière, 2016).

Aunque identifiquemos hoy como uno de los modelos de negocios más importantes a la creación de herramientas y medios para que los otros curen (Spotify, App Store, Pandora, etc.), esto aún no se vio reflejado sobre los procesos y diseños de formación cultural vigentes.

Respondiendo a los requerimientos que hoy plantean nuestras realidades, **la formación de los gestores culturales desde la óptica de la curaduría expandida**, aspira a aportar nuevas formas de producir, organizar y aplicar los conocimientos, de generar ideas, experiencias y de implementar prácticas culturales innovadoras. Esto supone desarrollar herramientas y estrategias en pos de garantizar y llevar adelante debates públicos y participativos con el objeto de producir trabajos colaborativos y participativos en las comunidades.

En este sentido, y con ánimo de contribuir en la compleja tarea de repensar la cultura en una época de grandes transformaciones, **el curador cultural, mediante procesos performativos, se posiciona desde la selección y la acción como una usina de experiencias culturales**. Asume los nuevos retos que demanda la gestión cultural en la actualidad y atiende la necesidad urgente de reimaginar y organizar, desde la acción y desde los acontecimientos, las coordenadas y herramientas que marcaron hasta ahora los contenidos y estrategias vinculadas a la gestión de públicos y nuevas audiencias, en el ámbito de la cultura.



## La Cultural: primera escuela digital para curadores culturales

Los curadores culturales asumen con valentía el desafío de repensarse y protagonizar las transformaciones del campo cultural desde una dimensión que profesa **la participación, el intercambio y la colaboración** en pos de una ciudadanía más plena y una convivencia ciudadana que se cuestione **qué tan lejos estamos de estar cerca**. En este sentido, resulta posible pensar la gestión cultural (y su formación) como un agente clave en el cambio social y a los curadores culturales como sujetos comprometidos en ese proceso de “promover la articulación entre cultura, democracia y ciudadanía, a fin de que las políticas culturales puedan convertirse en dispositivos centrales para la transformación de las relaciones sociales existentes” (Vich, 2014, p. 83).

En esta dirección es que surge, bajo el impulso, diseño y gestión de la DNFC, la primera escuela digital para curadores culturales:<sup>4</sup> un espacio de formación gratuito donde poder tomar cursos sobre los últimos temas y tendencias del campo cultural. Se trata de un espacio diseñado por los propios curadores culturales para que, en tiempos vertiginosos y de cambio acelerado, puedan estar al tanto y participar de las últimas conversaciones en el campo de la gestión cultural. Junto a ellos, se crea un espacio de diálogo y trabajo colaborativo y digital que permite replantear las categorías, las nuevas preguntas, y asumir desafíos sobre las posibilidades de nuestro hacer cultural en el futuro próximo.

Siendo la primera escuela virtual (y gratuita) sobre gestión cultural impulsada desde el ámbito público en Argentina y en toda la región, su objetivo es potenciar de forma descentralizada e igualitaria a quienes generan cultura en Argentina e Iberoamérica. Para ello, presenta cuatro líneas de acción que resultan complementarias:

1. Un menú de aulas virtuales (cursos potenciadores y amplificadores).
2. Una biblioteca colaborativa de experiencias e ideas innovadoras.
3. Un espacio de encuentro y descubrimiento de curadores, creativos, estrategias y proyectos culturales relevantes.
4. Una carta astral, donde diagnosticar el estado de un proyecto cultural y descubrir cómo potenciarlo.

La idea de una escuela digital sigue la tendencia de la autoformación online actual, que se configura en la consolidación de plataformas educativas. La escuela digital de La Cultural impulsa a abrir el debate sobre la gestión cultural en un campo cultural expandido y desde una mirada ampliada de la curaduría cultural: desde sus conceptos y metodologías hasta sus prácticas y lenguajes.

<sup>4</sup> Para ampliar acerca de la Escuela Digital de La Cultural, ver: <https://lacultural.cultura.gob.ar/>

Busca también incentivar el contacto entre los curadores culturales; servir como punto de encuentro entre los participantes y sus visiones, con la intención de generar alianzas, recomendar y descubrir proyectos y prácticas culturales de todo el país y la región iberoamericana.

- › Adultos mayores
- › Migración
- › Tecnologías disruptivas
- › Accesibilidad
- › Internacionalización
- › Derechos colectivos
- › Participación ciudadana
- › Otros

Con la escuela digital, La Cultural la DNFC presenta una escuela federal, gratuita, moderna y disruptiva que busca, en primer lugar, establecer un punto de encuentro y formación que le permitirá a los curadores culturales estar al tanto y participar de las últimas tendencias y conversaciones.

La oferta formativa contempla los siguientes puntos, que se irán generando, actualizando y subiendo en etapas, de acuerdo a la demanda que vaya surgiendo de los propios usuarios de la plataforma:

- › Herramientas para la gestión cultural
- › Planificación y desarrollo de proyectos
- › Identidad
- › Comunicación
- › Alianzas y redes
- › Desarrollo de audiencias
- › Financiamiento
- › Tendencias culturales
- › Género
- › Ciudad
- › Cultura barrial
- › Cultura libre
- › Gestión pública de la cultura
- › Creación de indicadores
- › Innovación cultural
- › Cruces interdisciplinarios
- › Infancia
- › Adolescencia
- › Juventud

## MANIFIESTO DE LA ESCUELA DIGITAL LA CULTURAL

“La Cultural” es el programa de la Dirección Nacional de Formación Cultural en el que repensamos la cultura en una época de grandes transformaciones. Surge ante el desafío de asumir los nuevos retos que demanda la formación en gestión cultural en la actualidad y se fundamenta en la necesidad urgente de reimaginar las coordenadas que marcaron hasta ahora los contenidos y formatos de capacitación y de gestión en el ámbito de la cultura y las artes. Se plantea como una estrategia transversal de vinculación, formación, reflexión y producción colectiva, federal e internacional.

El contexto global se ve afectado por grandes cambios que impactan en la forma en que producimos, consumimos y difundimos la cultura. Existe toda una generación de nuevos públicos cuya educación cultural y sentimental está atravesada por Internet y la lógica digital; movimientos como el feminismo que impulsan a deconstruir prácticas y visiones; cuerpos y mentes que se alejan de las lógicas binarias; el auge de la cultura colaborativa y de red; corrientes migratorias que expanden nuestros entornos y cosmovisiones; el resurgimiento de movimientos anti-cientificistas que niegan, incluso, que la Tierra es redonda...

En este collage mutante, donde nos movemos entre el medioevo y el futuro, ¿cómo afectan estos cambios a los públicos y a quienes gestionamos cultura?

La escuela digital de La Cultural propone responder a esa pregunta con una batería de herramientas: cursos digitales, breves y disruptivos, una biblioteca colaborativa y una comunidad de hacedores culturales.

Un espacio para que, en tiempos vertiginosos y de cambio acelerado, los creadores puedan estar al tanto de las últimas conversaciones en el campo de la gestión cultural. Junto a ellos se creará un espacio de conversación y trabajo colaborativo y digital, que permitirá replantear las categorías, las nuevas preguntas, y asumir desafíos sobre las posibilidades de nuestro hacer cultural en el futuro próximo.

La cultura de “La Cultural” se despliega en profundidad hacia nuevos sentidos y transversalmente hacia nuevos campos lindantes. Asume con valentía el desafío de repensarse y protagonizar las transformaciones del campo cultural, desde una dimensión performativa que profesa la participación, el intercambio y la colaboración colectiva.

Te esperamos, siempre.

Dirección Nacional de Formación Cultural

## A modo de cierre

La Dirección Nacional de Formación Cultural tiene como objetivo propiciar un ámbito de reflexión en torno al desarrollo de públicos y audiencias como uno de los grandes desafíos de la gestión cultural actual. En el contexto que describimos, y en el marco de sus diversos programas —especialmente en el análisis de programas como *Formación en Gestión Cultural Pública*, *Promotores Culturales Comunitarios*, *PAC: públicos, audiencias y comunidades*, *Campus Cultural* o *La Cultural*—, entendimos que era necesario profundizar en reflexiones, cuestionamientos y deconstrucciones en torno a las ideas de **gestor cultura, públicos, audiencias y comunidades**, y cómo desde diferentes intervenciones era posible contribuir a enriquecer los vínculos entre los públicos y las acciones culturales, y también, de un modo más general, entre las instituciones culturales y los destinatarios de sus propuestas.

Subyace la necesidad de profesionalizar un sector que durante generaciones tuvo una formación práctica e intuitiva en base a la experiencia cotidiana, y también una formación proveniente de múltiples disciplinas y áreas; que no llegó a lograr, muchas veces, un corpus de saberes propios de la organización o gestión de lo cultural. A modo de contribuir en esta dirección, nos propusimos reflexionar sobre el rol de los públicos como asunto de interés público: ¿qué herramientas resultan adecuadas para mejorar los vínculos con nuestras audiencias? ¿En qué medida contemplamos

los aportes y necesidades de nuestros públicos a la hora de desarrollar propuestas culturales? ¿Pensamos nuestras iniciativas culturales como espacios para el desarrollo del tejido social y la construcción ciudadana? ¿Cómo se prepara nuestro equipo u organización para abrir y gestionar mayores espacios de participación ciudadana? ¿Formamos públicos, desarrollamos audiencias o construimos comunidades?

Pretendemos brindar, a los curadores culturales de toda la región, herramientas situadas de reflexión en torno al desarrollo de públicos, audiencias y comunidades, con miras a incorporar o profundizar estos conceptos en la tarea llevada a cabo en sus territorios.

Promoviendo un modelo de trabajo abierto, basado en la participación, los intercambios, los debates y la generación de aportes colectivos acerca de los desafíos de la gestión cultural en la actualidad, la DNFC, a través de sus programas y acciones, se presenta como un dispositivo formativo experiencial, disruptivo y moderno, que promueve un espacio federal e iberoamericano de construcción sobre un posible pensamiento que asume y reflexiona sobre los desafíos contemporáneos de la gestión cultura y sus tensiones profesionales, a partir de una metodología innovadora, plural y colaborativa.



**Referencias:**

Barbalho, A. y Costa, L. (2012). Formación en la organización de la cultura: la situación de América Latina. *PragMatizes- Revista Latino Americana de Estudios em Cultura*, 2, 125-149.

Barbieri, N. (2014). Cultura, políticas públicas y bienes comunes: hacia unas políticas de lo cultural. En *kult-ur. Revista interdisciplinaria sobre la cultura de la ciudad*, 1 (1).

Bhaskar, M. (2016). *Curaduría. El poder de la selección en un mundo de excesos*. México: FCE.

García Canclini, N. (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México, D.F.: Grijalbo.

Gergen, K. (1992). *El yo saturado*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Guyot, H. (2018). Bajo el peso del tedio la industria del entretenimiento crece, pero sobran los aburridos. *La Nación*. Obtenido el 20 de diciembre de 2018 desde <https://www.lanacion.com.ar/opinion/bajo-el-peso-del-tedio-la-industria-del-entretenimiento-crece-pero-sobran-los-aburridosnota-de-tapa-nid2202197>

Ibacache, J. (2017). Una red enfocada en públicos, audiencias y territorios en América Latina. *Conectando Audiencias*, 11. Extraído en marzo de 2018 de <https://asimetria.org/wp-content/uploads/2017/11/Conectando-Audiencias-11-Javier-Icabache.pdf>

Jiménez, L. (2011). "Públicos" y "audiencias culturales" en la Gestión Cultural. La visión de Lucina Jiménez. Obtenido el 28 de septiembre de 2018, desde <http://cristian-antoine.blogspot.com/2011/08/publicos-y-audiencias-culturales-en-la.html>

Lacarrieu, M. (2016). Institucionalidad, formación y profesionalización del sector cultural en América Latina. *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*. Rubim, A. A. C.

Maffesoli, M. (2007). *En el crisol de las apariencias. Para una ética de la estética*. Siglo XXI. Madrid.

Rolnik, S. (1997). "Toxicómanos de identidad. Subjetividade em tempos de globalização". En LINS, D. (org.) *Caderno de Subjetividade*. Campinas. Papirus.

Sibilia, P. (2008). *La intimidad como espectáculo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Vich, V. (2014). *Desculturalizar la gestión cultural: La gestión cultural como forma de acción política*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.



# Prácticas artísticas, ciudadanías y comunidades creativas

## Lucina Jiménez

Doctora en Ciencias Antropológicas por la Universidad Autónoma Metropolitana de México. Experta UNESCO para la Gobernanza de la Cultura y el Desarrollo, y de la Comisión de Cultura de la Asociación Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) para la Agenda 21. Pionera en estudios sobre públicos y artes escénicas, y creación y desarrollo de audiencias a nivel internacional. Fundó el Sistema Nacional de Información Cultural de México. Fue Directora General del Centro Nacional de las Artes. Miembro del Consejo Asesor para el Programa de Desarrollo 2013-2018 de la Ciudad de México. En 2017 formó parte del Consejo Redactor para la Ley General de Cultura y Derechos Culturales. Fundó y dirige el Consorcio Internacional Arte y Escuela A.C. Posteriormente fue designada Directora General del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL) de México por el periodo 2018-2024.

## Contemporaneidad de interacciones

En este capítulo quisiera reflexionar sobre el momento apasionante que vivimos con respecto a nuevas realidades y las maneras de comprenderlas. Es por ello que optaré por referirme a prácticas artísticas, ciudadanías y comunidades creativas, y no tanto a públicos y audiencias. Me centraré para ello en fenómenos que están ocurriendo en los comportamientos sociales hoy en día, en las identidades que construimos a través de la vida cultural y que adquieren esa categoría de públicos y audiencias, pero que podemos identificar también en muchos otros roles y papeles creativos e interpretativos que rompen la distancia entre creadores y espectadores.

Para contextualizar estas nuevas realidades, podemos describir diversas experiencias de comunidades creativas. Por ejemplo, un coro de niñas y niños que pertenece a una comunidad Amuzga del estado de Guerrero (México), con un programa de canto en su lengua como manera de afirmación identitaria. Unos crews de hip hop que bailan enfrente del Palacio de Bellas Artes, el lugar emblemático de la excelencia artística, y que generan una interacción muy importante con comunidades que probablemente no tenían el hip hop como parte de su experiencia. Con ellos, participa la primera bailarina del Berlin State Ballet, Elisa Carillo, quien se dedica a que el ballet esté presente en circuitos no convencionales. El diálogo que ha promovido a través del Festival Danzatlán es entre ballet, hip hop y comunidades Down en el espacio público.

Las experiencias señaladas nos permiten reflexionar sobre el escenario que vivimos. Cuando hablamos de públicos, de audiencias, de ciudadanías, nos referimos también a los llamados "prosumidores"; este concepto que se ha construido desde las ciencias sociales para hablar de actores que no sólo reciben, sino que interactúan y que, además, reconstruyen la experiencia artística y participan de ella. O hablamos también de visitantes, comunidades, colectivos y "colectivas", asumiendo las posturas de los diversos feminismos; de los "calpullis", esas formas tradicionales de organización colectiva que surgen de los "comunismos", así como de las redes tecnológicas que crean comunidades virtuales. Estos son los escenarios de diversidades en los cuales nos relacionamos hoy en día en esta suerte de contemporaneidad de interacciones.




**El término prosumidor es un acrónimo formado por la combinación de las palabras productor (aunque alcanza a las acepciones de profesional o proveedor) y consumidor. Registra antecedentes desde finales de los años 70 del siglo pasado, pero ha tomado especial énfasis en el contexto actual. En sentido amplio, remite a la actividad de agregar valor a un producto, servicio, bien o insumo. En el marco de las nuevas tecnologías y hábitos de consumo, el término ha ganado terreno en virtud de los desafíos que implica para las organizaciones en términos de gestionar su presencia en los medios sociales, sus estrategias de sustentabilidad y/o los aspectos de atención y calidad de servicio de públicos y/o usuarios.**



## Una diversidad de diversidades

La diversidad de actores y escenarios para la producción artística configura un nuevo contexto. Creo que es importante reconocer que **estamos ante la ruptura de estos roles convencionales entre creación artística y cultural y la ciudadanía considerada como espectadora**. Es una primera cuestión que me parece importante reconocer. Por otro lado, en algunos países o ciudades contamos con datos estadísticos de número de asistentes a espectáculos o servicios culturales, los cuales son importantes como uno de los elementos a considerar en la definición de las posibles interacciones entre arte y ciudadanía. Aunque, como todo dato estadístico, muestra algo pero también oculta otros ángulos; por lo que no podemos apegarnos a los datos como único elemento para definir nuestras políticas de públicos. Finalmente, es importante señalar que los datos son fruto de construcciones sociales y culturales, es decir, que tienen una postura, no son neutrales; aún así, es importante saber que los datos existen, y decidir hasta dónde podemos usarlos, o no usarlos, de acuerdo a nuestros objetivos.

 **¿Qué está pasando con estos nuevos ecosistemas sociales y culturales que interpelan nuestras miradas y los modos como hasta hoy hemos establecido las relaciones sociales desde nuestros equipamientos, desde las experiencias artístico-culturales que promovemos, desde las posibilidades de interacción con un conjunto de grupos sociales que, a veces, tendemos a llamar públicos y audiencias?**

Otro de los fenómenos a los cuales nos estamos acostumbrando o con el que nos estamos confrontando es el impacto de la tecnología, ya que implica la portabilidad de la experiencia artístico-cultural y científico-técnica. Por ejemplo, dado el desarrollo de las culturas tecnológicas aparece el dato que nos dice que hay una caída de lectura de libros; y aparece una preocupación tremenda por la cantidad de libros que leemos al año, como si esa fuera la pregunta relevante. A lo mejor lo es, desde el punto de vista de la venta de libros, pero en realidad las prácticas lectoras actuales no deberían medirse por unidades de "libro completo leído". Las formas de lectura han cambiado muchísimo y mucha gente desarrolla sus prácticas lectoras en otros dispositivos que, a lo mejor e incluso, implican una lectura de otro tipo.

En el marco de la revolución digital, los y las adolescentes no leen tal como aprendimos a leer nosotros. Nosotros aprendimos a leer de izquierda a derecha, y de arriba hacia abajo. Ellos más bien digitan, leen en niveles y en planos de conectividad, de hipervínculos, de conexiones completamente distintas, en las que conviven textos, videos, imágenes. **Las lecturas en estos dispositivos cambian**. Lo cual no quiere decir que no se disfrute el libro. Incluso el tránsito entre esas formas de lectura y las otras maneras de vivir el libro objeto, el libro papel, no significa que uno desplaza al otro, simplemente conviven en un escenario tecnológico diferente.

Si hay un sector que ha propiciado parte de esa revolución tecnológica es la música, que ha pasado por múltiples dispositivos de portabilidad y hoy en día plantea alternativas antes inimaginables. Hoy podemos acceder a la diversidad del mundo musical a través de múltiples dispositivos o ambientes. Otro punto importante es reconocer que estamos frente a ciudadanías electrónicas y "multipantallas". Y ello convive con prácticas culturales comunitarias, con maneras de convivencia en los espacios públicos, con fiestas populares tradicionales. Hay nuevas formas de entrar y salir de una práctica artístico-cultural, que ya no se resuelven sólo desde la modalidad del espectáculo en vivo con audiencias convocadas a través de la venta o la gratuidad de entradas. Un dato al respecto: el 90% de los usuarios en internet accede a alguna red social y México ocupa el tercer lugar en la región en cuanto a videos online. Frente a estos datos podríamos preguntarnos: ¿qué tipo de videos? ¿Para qué? ¿Qué utilización se hace de las redes sociales?

Evidentemente, estamos en un **ambiente de convergencia, tanto tecnológica como de prácticas culturales-artísticas**. Hay grupos de jóvenes que ya ven el correo electrónico como algo "antediluviano", o sea, ya no abren un correo electrónico. Y nosotros, que somos inmigrantes en el mundo digital, todavía exigimos que la gente lea un correo electrónico, y a veces hasta lo sustituimos por una interacción real entre las personas, dentro de una misma oficina, incluso tenien-

do al destinatario enfrente. La simultaneidad de la comunicación en el mensaje textual inmediato está planteando toda una evolución, incluso neuronal. Lo cierto es que hemos pasado de esas prácticas de relaciones más físicas, más presenciales, a procesos de inmersión en los lenguajes QR. **Ninguna de estas prácticas hace desaparecer a las otras**. La difusión en redes de ciertas músicas fortalece la asistencia a conciertos en vivo. Pero ninguna persona actúa solamente como asistente a determinada oferta. Estamos más bien frente a repertorios musicales, estéticos y experiencias híbridas.

Vivimos en esta era y, por lo tanto, convivimos con una diversidad de diversidades. Quisiera que tomáramos nota de esto. Porque esta diversidad de diversidades no remite solamente a las antes reconocidas como la diferenciación étnica o las diferencias de procedencia, en un sentido geográfico o de matriz cultural. Estamos hablando de **una diversidad de diversidades que implica muchos cruces de caminos, innumerables estéticas y múltiples maneras de ser y estar**. Y eso incluye las prácticas artísticas, culturales y comunitarias.

Debemos reconocer estos elementos, porque implican que nuestras formas de relación van cambiando en los diferentes espacios. Estamos frente a muchas comunidades que están en procesos de autoreconocimiento y, por lo tanto, ejerciendo una toma de postura frente a su propia identidad en

## Rupturas, tensiones y cambios de paradigma

diálogo siempre con otras. Comunidades resilientes que están comprendiendo que **sus propios movimientos sociales tienen un profundo sentido cultural**, y que sin ese sentido cultural no pueden ser lo que son. Otras más reconocen que ninguna cultura se desarrolla en el aislamiento y buscan formas de actuación colectiva, en redes de colaboración nacional o internacional.

Aquí quisiera remitirme a un ejemplo en particular. En el caso de los terremotos sufridos en la ciudad de México, son los mismos movimientos de damnificados quienes asumen que la lucha por la ciudad, y por los derechos a la ciudad, pasan por una dimensión cultural, y la impulsan, la viven, la construyen. Y ello no pasa por pensar si van o no van al teatro. Están viviendo la dimensión cultural de sus prácticas y de sus maneras de ser y estar, aun cuando perdieron sus casas, es decir, la base de la dimensión espacio-tiempo. Esta cuestión no implica que no tengamos la posibilidad de interactuar artísticamente con ellos. De hecho, una de las iniciativas de la organización ConArte A.C. (Consortio Internacional Arte y Escuela) es abrir la posibilidad de que esas comunidades —que perdieron ese eje espacio temporal— tengan posibilidades de relacionarse con otros espacios culturales. Y lo estamos haciendo, pero desde su planteamiento, desde su tiempo, desde su espacio y desde sus necesidades, y no tanto desde la perspectiva de que asistan a tal o cual oferta cultural.

Estamos frente a un cambio de paradigma que quisiera desarrollar brevemente. Durante el siglo XX vivimos la idea reiterada de “llevar” la cultura, cuando en realidad la cultura no se “lleva”: **todos somos portadores de cultura**. Se trabajó desde esa visión de “vamos a llevar la cultura a las zonas marginadas”, cuando no hay una sola persona en este planeta que viva al margen de la cultura. La cultura es una construcción social, histórica, cambiante, de las colectividades, y desde allí aquel enfoque de “llevar la cultura” también se pone en tensión.



**“Todos somos portadores de cultura (...) no hay una sola persona en este planeta que viva al margen de la cultura”.**

También se pone en tensión la idea de que lo cultural es solamente para fines de entretenimiento, lo cual no quiere decir que el entretenimiento no sea una parte importante, incluso del derecho al ocio, en el marco de las posibilidades actuales de existencia, tanto en ciudades como en comunidades rurales. Entra en crisis también esa mirada de la animación socio-cultural vista como algo que hay que inyectar desde afuera, así como la idea de la educación convencional desde una relación maestro-alumno, y una concepción del alumno que, en latín, significa “falto de luz”. Esa versión “bancaria” de la educación, en la que alguien “deposita” en el otro su saber, se pone también en crisis. Hoy en día la producción del conocimiento y de la

experiencia artístico-cultural-digital **cam-bia hacia una relación de coproducción, de construcción colectiva de conocimiento y de experiencia científico-técnica.**

Asimismo, nos pone en crisis la tentación de estandarizar una sola forma de actuación, al margen de los contextos, porque los contextos son finalmente los que nos señalan las necesidades de ir en una dirección o en otra, hablando incluso de nuestras infraestructuras pensadas para el espectáculo artístico, el cual sin lugar a dudas forma parte del derecho a la diversidad cultural y estética, del acceso a la vida artística como parte de un derecho cultural.

No es lo mismo un teatro en una comunidad pequeña, en un barrio con tradición, que una nueva infraestructura creada recientemente y que tiene que dialogar con el entorno de una práctica artístico-estética generada por otros espacios escénicos ya existentes. Por ejemplo, la recuperación del Teatro SODRE en Montevideo implica que no se pueda omitir el contexto que ha creado el Teatro Solís durante la ausencia del SODRE, el cual se quemó y tardó años en ser reconstruido. Por eso es muy importante la consideración de los contextos en estos procesos. El SODRE se abre nuevamente a la vida artística en un concepto de ciudad completamente distinto al de la época en que las familias concurrían a ese teatro como una manera de definir su pertenencia y estatus social.

Finalmente, también está cambiando la tentación de que nuestras propias agendas sean establecidas en ciertas comunidades o bien la tendencia de encerrar a las comu-

nidades en sus propias tradiciones. Ninguna cultura se desarrolla y florece encerrada en sí misma. Por lo tanto, **los derechos a la diversidad de diversidades son fundamentales en cualquier construcción.**

Por ende, estamos hablando esencialmente de una ruptura al pensar estas interacciones desde una relación únicamente de artista-público, pensando al segundo únicamente como consumidor. Es decir: yo monto una obra y entonces al público le resta venir y disfrutarla. Esa circunstancia está en tensión en muchos ámbitos, lo cual no quiere decir que no se tenga que buscar esa relación. Pero esa relación en sí misma está estallada. Quisiera remarcar una idea que me resulta cada vez más importante: **no somos curadores del gusto de los demás.**

Se trata de un punto de partida importante porque, al final de cuentas, hoy en día, uno de los enfoques que está transformando esencialmente las maneras de relacionarnos y de construir esas interacciones tiene que ver con los derechos culturales. Aunque todavía constituye una especie de nebulosa y no sea fácil asir la discusión que inaugura, **la cuestión de los derechos culturales es un enfoque central que viene ganando terreno.**

## Estrategias para no curar el gusto de los demás

La voluntad de no ser curadores del gusto ajeno puede parecer, en principio, contradictoria con las estrategias de contenidos de las instituciones culturales. Por supuesto, cada infraestructura cultural (por caso, un museo) cuenta con un posicionamiento, con ejes temáticos y con herramientas para materializar sus relatos. No obstante, debemos preguntarnos, en definitiva, ¿quién programa? Si se trata de una sola persona ya es conflictivo de por sí. Nadie en su sano juicio debiera colocarse como árbitro único y, menos aún, si cuenta con ciertas preferencias vinculadas a la temática y ejerce un juicio que termina siendo excluyente de otros.

Partamos de algunas premisas básicas: ¿cuál es nuestro propósito? ¿Cuál es el perfil y la vocación del espacio? ¿Hay reglas de manejo de la programación? ¿Hay consejos de programación? ¿Con quién queremos relacionarnos? ¿A quién nos dirigimos? ¿En qué momentos podríamos experimentar y jugar? ¡Juguemos! Debemos jugar. Y para hacerlo, necesitamos a alguien más con quien poder hacerlo; jugar solo es muy aburrido. Entonces, si jugamos con alguien más, iremos haciendo construcción de sentido. Cuando una entidad cultural, una compañía de arte, un centro cultural, no genera sentido, no construye narrativas colectivas, se vuelve una institución solitaria. Si trabajamos en un museo de guerra, ¿por qué no pensar, por ejemplo, en batallas de hip hop? ¿A qué podría remitir el concepto de “batalla”? Juguemos en ese diálogo con la gente, construyamos una visión compartida, considerando siempre la vocación o perfil de nuestro espacio.

¿Con qué sectores interactuamos? ¿Qué otros actores podríamos sumar? Existen herramientas específicas para identificar actores. Si trabajamos en un determinado territorio, ¿con quién tendríamos que dialogar? La experimentación es fundamental, ir jugando y aprendiendo... De a poco nos iremos transformando en un centro formador de curadores sociales, a quienes, además, les daremos voz. Un museo puede ser un hermoso dispositivo de participación y no de buscar solo quién o cuántos entran. Esa es la primera visión con la que debemos romper.

## Derechos culturales, participación y acceso

En este apartado, quisiera focalizar en un ámbito específico de los derechos culturales, el que refiere al derecho a tomar parte en la vida cultural. ¿Por qué es importante mencionar este derecho? Creo que se está abriendo una oportunidad para empezar a nombrar las formas de interacción de otro modo, con otras búsquedas que ya no impliquen únicamente una relación obra-ciudadano.


En el marco de este trabajo, quisiera aludir también al proyecto "Aula y Vida", desarrollado en la ciudad de Quito por la organización "ArteEducarte". Se trata de una iniciativa que trabaja procesos identitarios con niñas y niños en etapa escolar. El diferencial del caso es que son ellos y ellas quienes asumen y reconstruyen desde la imagen otras formas de comprender-SE. De este modo, asumen el ejercicio de un derecho cultural que les permite interactuar con ciertos lenguajes artísticos y herramientas tecnológicas para reformularse a sí mismos.

El caso permite identificar un puente de experiencia entre el arte y las herramientas tecnológicas para producir, al final del proceso educativo, una exposición. Y esa exposición establece una interacción con padres y madres, pero también con el espacio urbano, desde las diversidades actuales de las niñas y niños de Quito, con la oportunidad de ampliar su campo de diálogo hacia otros elementos. Esos derechos culturales están concebidos tanto en lo individual como en lo colectivo, y el ejercicio de los derechos culturales es más

potente cuando la experiencia es colectiva. Desde la perspectiva de los derechos culturales, la experiencia da cuenta del derecho a elegir libremente nuestra propia identidad cultural, pertenecer o no a una comunidad y, sobre todo, que esa elección sea respetada.

### El derecho a tomar parte de la vida cultural incluye la participación, el acceso y la contribución como formas diferenciadas.

Creo que es importante, porque cuando hablamos de *vida cultural*, a diferencia de seguir utilizando el concepto *cultura*, lo que estamos haciendo es referirnos a esa **participación como proceso vital** que tiene un desarrollo y que implica acción.

 **El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, a través del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, en la llamada Observación 21, señala los alcances de la participación en la vida cultural como derecho desde la perspectiva de las políticas públicas.**

Cuando hablamos de participación no nos referimos únicamente a comprar una entrada o presenciar una experiencia: **participar es ejercer las propias prácticas culturales**, las de cada uno/a, pero también es buscar y desarrollar con otros sus conocimientos y sus expresiones, es decir, no en una forma estática sino en una interacción permanente con otros, con la diversidad. Y además, es hacerlo en la lengua de su elección. Tam-

## Desafíos para los equipamientos culturales

bién este sentido de participación en la vida cultural significa actuar con creatividad y tomar parte en las actividades culturales, y ello incluye al arte, la ciencia, la tecnología y todo aquello que implique una ampliación de nuestros horizontes.

También supone la posibilidad de **comprender lo propio a través de procesos educativos y de información compartida** a través de dispositivos, de otras maneras de acercarse a experiencia con otros formatos, con otros recursos. Hablamos de educación y capacitación, de conocimiento, de formas de expresión y difusión para desarrollar cada estilo de vida, asociado al uso de bienes culturales y recursos, por ejemplo, la tierra. Todo esto conlleva una gran ampliación de la experiencia.



**“Participar es ejercer las propias prácticas culturales. Las de cada uno/a, las propias prácticas culturales, pero buscar y desarrollar con otros sus conocimientos y sus expresiones, es decir, no en una forma estática sino en una interacción permanente con otros, con la diversidad”.**

Hablamos asimismo de **beneficiarse del patrimonio cultural propio y del de otras comunidades**, de la biodiversidad, del lenguaje, de la tecnología, entonces estamos en ese mundo un poco más abierto. Y cuando se habla, en tercer lugar, del asunto de la contribución a la *vida cultural* nos referimos al impulso al mundo de la creación, de la cocreación.

A partir de este enfoque, el desafío es cómo un equipamiento cultural —ya sea un teatro, un centro cultural o un colectivo independiente— puede ir reconfigurando sus nociones a lo largo de esos tres ámbitos: participación, acceso y contribución. Un punto de partida fundamental es la definición y la aplicación de políticas y decisiones que inciden en el ejercicio de los derechos culturales.

En este sentido, quizás los sectores con los que interactuamos podrían participar de esas definiciones institucionales, de las curadurías, del diseño de experiencias para otras comunidades. Y esto no es algo aspiracional, sino que ya ocurre en algunas organizaciones. En la actualidad nos desenvolvemos en esa diversidad cultural, también como un criterio que implica dignidad. Y es desde la dignidad como tenemos que pensar nuestras relaciones. **Estamos frente a la necesidad de políticas de reconocimiento**, de reconocimiento de nuestros espacios, en nuestros territorios, en nuestras experiencias; sean de naturaleza artística, cultural o comunitaria.

El Consorcio Internacional Arte y Escuela A.C. está formulando nuevas maneras de actuación entre artistas, productores, concededores de la biodiversidad en un estado en el sur de Guerrero (México). Allí no puedes pasar por encima de los actores comunitarios que llevan años construyendo los vínculos culturales locales. Aun cuando desarrollemos otro tipo de proyectos, es necesario incluir políticas de reconocimiento

porque son ellos quienes realmente conocen su territorio, lo van a desarrollar, son responsables de esa innovación. Y al mismo tiempo, si hablamos de diversidad y de procesos de innovación social desde lo cultural y lo artístico, entonces esos espacios de experiencia se van construyendo.

Hoy en día hablamos de muchos procesos basados en la interdisciplinaridad, en las mezclas, en la **ruptura de la relación entre el adentro y el afuera**, tanto de los equipamientos como de las escuelas y las propias comunidades; el adentro y el afuera: romper esa relación. Y considerar también los espacios de tránsito.



**El Festival de Teatro Clásico de Mérida. Desde este festival, dirigido por Jesús Cimarro, se trabaja fuertemente para romper esa relación entre el adentro y el afuera de los espacios culturales. ¿Qué pasa con el teatro clásico? ¿Hasta dónde nos alimenta en la actualidad? Las estrategias adoptadas contemplan diversos dispositivos para comparar la experiencia de la arquitectura escénica clásica con la contemporaneidad a partir de un diálogo en el espacio público. De este modo, el teatro clásico se vuelve vital y se transforma en relación escénica, aunque ocurra en la calle, el ámbito urbano, construyendo esos diálogos y esas posibilidades de experiencia y tránsito. Cimarro afirma que es central sacar el teatro del teatro para que, finalmente, se promuevan esos diálogos.**

Los derechos tienen que ver también con ciertas definiciones que ponen a los gobiernos frente a unas circunstancias de otro orden. En México hemos conseguido, en 2017, la aprobación de la Ley General de Cultura y Derechos Culturales, y ahora estamos trabajando en sus alcances y nuevos formatos requeridos para las instituciones y las organizaciones de la sociedad civil. Es decir, **de qué manera podemos abrirnos y cambiar nuestras propias lógicas para poder articularlos de otra forma.**

Nos referimos a nuevas obligaciones; de nuevas maneras de pensar, facilitar, promover y proporcionar pensando en ese desarrollo, tanto de los sectores comunitarios como de los artistas mismos y creadores, como entes actuantes desde otro lugar. **Y ello lleva también a una redefinición de la condición de artista, en una sociedad que históricamente los ha ubicado en los márgenes de todo.** Es un momento en el cual ese sentido de promover y programar para y con las comunidades nos pone en esos nuevos contextos de diversidad y coloca los temas de territorialización y de focalización como elementos importantes.



## Algunas claves finales

La nueva relevancia del territorio nos lleva al reconocimiento de todas las identidades y los mapas simbólicos que son propios de cada ámbito y de las maneras en que nosotros interactuamos y somos habitados por ese conjunto de identidades. Se trata de identidades muy puntuales, que tienen unas lógicas diferentes, pero con las cuales vamos a trabajar la innovación. Porque tampoco nos interesa simplemente establecer el diálogo para hacer una etnografía de prácticas culturales ancestrales, sino más bien **recuperar la propia tradición como algo muy contemporáneo y pensar esos espacios híbridos.**

Darle relieve a la morfología del territorio desde la interacción permite asumirnos más que como un centro cultural, como un laboratorio urbano, **un laboratorio de experiencias urbanas donde la práctica del arte se implica con elementos de la vida**, donde se van transformando de diferente forma las prácticas artístico-culturales, en diálogo con el contexto. ¿Qué pasa desde las artes con la convivencia en un barrio en particular? Ello no significa instrumentalizar las artes; las artes son aquel territorio de libertad donde es posible dirimir diferentes sociales, urbanos, al grado en que pueda haber procesos de reconciliación que no ilustran la reconciliación, sino que más bien permiten la creación colectiva de grupos que tal vez antes se daban por muertos.



### El proyecto Habitación 1418.

**Esta iniciativa, impulsada por el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) y el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB), tiene por objetivo lograr que los adolescentes de entre 14 y 18 años acudan a un espacio cultural al que solo se acercan cuando hacen patineta en sus inmediaciones. El proyecto apuesta por abrir un espacio de experiencia no reglado en el patio del museo.**

**Su finalidad es que, a través de tecnologías y diálogos en torno al arte contemporáneo, los adolescentes consigan generar espacios de experiencia y de curaduría al interior de los museos, pero con una lógica absolutamente diferente. Desde esta perspectiva, los participantes apuestan a construir sus propias propuestas interdisciplinarias, lo cual les ha permitido colocar en esos espacios de experiencia a diversos actores relevantes del diseño y la cultura contemporánea.**

Quisiera mencionar que estos nuevos fenómenos emergentes, en ciertos casos, están haciendo que las instituciones o los “dispositivos centros culturales” estén pensando en esos cambios de lógica. El Centro Cultural Universitario de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), por ejemplo, se encuentra preparando un ejercicio de memoria, desde un diálogo con los jóvenes, para repensar qué significa hoy el movimiento del '68 que está cumpliendo 50 años. Es decir, jóvenes que no vivieron ese momento, o que ni siquiera han leído al respecto, podrán expresar cómo ha influido esa memoria en su tiempo presente.

¿Qué pasa con eso en la experiencia urbana de apropiación y en el proceso artístico? ¿Qué pasa con la posibilidad de habitar esos temas de memorias, resiliencia y resistencias desde las tecnologías? ¿Y qué pasa con la posibilidad de abrir los centros culturales en esa relación con los jóvenes que hoy en día se acercan para hacer cosas afuera? **Todo ello desde una condición de actores, no de consumidores, y en un diálogo y unos vínculos muy horizontales, muy transversales.**

En los países latinoamericanos, pero también en otras realidades, existe lo que yo denomino **"huellas institucionales"**. Se trata de memorias, a veces dolorosas y las menos de las veces luminosas, que han ido quedando en la institucionalidad (donde incluyo también a la sociedad civil). Creo que la construcción de confianza es un proceso que parte del reconocimiento que hagamos (o no) desde esa institucionalidad, de lo que es pertinente y posible desde el bien público. Si colocamos el bien público como un eje para acercarnos a procesos de otro orden, las comunidades podrán contar con una interlocución de mayor proximidad. Entiendo que a veces es difícil hacerlo y pensarlo, porque venimos de memorias muy poco democráticas en la construcción de lo cultural o lo artístico. Y también porque a veces el sector artístico-cultural, en términos institucionales, ha mirado los procesos sociales desde la distancia. ¿Qué identidad institucional somos capaces de construir siendo responsables y objetivos? Porque a veces es mejor conocer las propias limitaciones de acuerdo a las posibilidades institucionales que se tienen y expresarlo claramente.

Otro elemento fundamental es **cómo dialogamos con el resto de los sectores**. La institucionalidad va ganando en credibilidad si no nos desentendemos de lo que hace nuestro vecino de otra área o institución. Somos ciudadanos, personas integrales que habitamos en un espacio que tiene múltiples dimensiones. **Trabajar en forma coordinada genera confianza**; tratar de ponerle rostro a los procesos genera confianza. Pero lo más importante es la confianza que pongamos nosotros, porque en definitiva las instituciones están creadas por personas. No son entelequias, son las personas las que le dan sentido a las instituciones, y a veces son las personas quienes hacen sobrevivir a la institución. Personalmente, he trabajado mucho tiempo en instituciones, y sé que a veces es necesario arriesgarse, sin escudarse en el gobierno. Y confiar en la gente también.

Nos hallamos en estos momentos de transición y de gran complejidad. Simplemente deseo invitar a los lectores a que alguna de estas resonancias pueda estar presente dentro de su corazón, porque es desde el corazón desde donde tenemos que pensar e imaginar. Abrir un espacio de imaginación y de diálogo amoroso entre nuestros colegas, colaboradores, artistas, científicos, cocreadores populares para poder ver de qué manera vamos, poco a poco, abriendo la puerta para que estos poros de experiencias nos vayan permitiendo pensar más allá de esa única dimensión de públicos; o asumirla en un determinado momento, pero como **experiencia pensada a modo de dispositivo para ampliar luego otros procesos**.







# **Públicos infieles, críticos y participativos: una nueva era para las organizaciones culturales**

**Javier Ibacache Villalobos**

Periodista y Licenciado en Comunicación Social de la Universidad de Chile. Crítico y programador de artes escénicas. Gestor cultural especializado en proyectos de desarrollo de audiencias. Tuvo a cargo la Dirección de Programación y Audiencias del Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM) y la Dirección de Programación de Espacio DIANA (Santiago de Chile). Autor de diversos artículos sobre crítica teatral y formación de audiencias, y expositor en seminarios internacionales sobre la temática. Cofundador de la Red Iberoamericana de Desarrollo de Públicos (RIDP). Actualmente es director de la edición para Latinoamérica de la revista Conectando Audiencias, productor ejecutivo del Programa Ciencias + Artes + Audiencias y asesor del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile en el desarrollo de planes de Programación y Públicos.


## El marco de nuestras conversaciones

En este capítulo pretendo profundizar el tratamiento en torno a públicos, audiencias y comunidades; una temática muy necesaria a nivel iberoamericano dado que hay muchas visiones..., no hay una última palabra y las experiencias —que son las que necesitamos compartir— siempre son el mejor punto de partida para generar aprendizajes.

Afortunadamente, este libro cuenta con aportes de personas que no sólo se desempeñan en organizaciones culturales, sino que también trabajan específicamente en proyectos vinculados con sus públicos. Y ello es valioso porque puede existir el riesgo de realizar afirmaciones que no siempre hemos contrastado con la práctica profesional. Hablamos de la utopía del público que va a participar, del acceso que vamos a generar, del ideal de comunidad que aspiramos a construir, pero en la práctica muchas veces carecemos del material que nos brinde respaldo o que nos genere lecciones.

Algo que he ido aprendiendo con el tiempo —porque comencé a implicarme con este tema desde la crítica de artes escénicas y la insatisfacción que puede generar esta— ha sido que no solo debemos tener discursos o estudios, sino que además **es preciso contar con un marco de conversación, un marco teórico**. Y ese marco hoy no lo dan necesariamente los estudios de públicos que tenemos a mano, sino que suelen brindarlo, en gran medida, los pensadores que están estudiando nuestra sociedad. Y des-

de allí me interesa abordar el tema. Quisiera partir de una pregunta central:

 **¿Cómo las organizaciones culturales (que, en su mayoría, responden a modelos del siglo XIX y que se actualizaron en el siglo XX) pueden adaptarse a las transformaciones que de manera acelerada podemos observar en los públicos desde finales de la primera década del nuevo milenio?**

Es a partir de este interrogante que nos referiremos a **públicos infieles, críticos y participativos**: porque considero que es la manera correcta de calificarlos hoy. ¿Qué podríamos decir sobre los públicos culturales en la actualidad desde la perspectiva de distintos autores? Una respuesta es este listado sobre el espectador actual, ese que se conecta o al que le cuesta mucho desconectarse, al que le cuesta mucho desplazarse un fin de semana a un espacio de presentaciones. Es principalmente infiel, crítico, participativo, tiene múltiples conversaciones en paralelo, se vincula a través de las imágenes y es un devorador de imágenes.

Hay investigaciones que lo pueden caracterizar también como “prosumidor”, incluso como un consumidor omnívoro de contenidos culturales. Ello nos está indicando que estamos frente a un cambio y no es seguro que las organizaciones hayan tenido el tiempo o la capacidad de reflexionar al respecto. Hoy observamos una distancia entre lo que

## Pequeña reconstrucción histórica sobre públicos

los públicos esperan de las organizaciones y lo que las organizaciones pueden hacer por ellos. De allí que sea importante debatir y generar conversaciones al respecto, cuestionarse si lo que estamos haciendo ya dejó de tener relevancia.


En mi experiencia, **los públicos cambian cada dos años**: en este lapso hay una nueva generación de públicos que seguramente traen otros hábitos, y si queremos escuchar a los públicos tenemos que estar atentos a esos nuevos hábitos, no con el fin (y creo que esto es importante siempre precisarlo) de hacer productos a la medida o de pensar que la cultura o el arte tenga que transformarse en un "traje a la medida", sino de buscar y preguntarse cómo conectar y cómo generar una sintonía concreta con esos públicos.

Podemos comenzar a rastrear el discurso de los públicos en Latinoamérica en los años 80, junto con la discusión sobre las instituciones que definen el gusto. **Beatriz Sarlo** escribe sobre ese declive de las entidades que históricamente definían el gusto: el sistema escolar, el sistema cultural, los museos, los teatros o las instituciones públicas.



**Beatriz Sarlo: periodista, escritora y ensayista argentina en el ámbito de la crítica literaria y cultural. Entre sus principales publicaciones vinculadas a la temática pueden incluirse: *Escenas de la vida posmoderna: Intelectuales, arte y videocultura en la Argentina* (Buenos Aires: Ariel, 1994; 2004); *Instantáneas: Medios, ciudad y costumbres en el fin de siglo* (Buenos Aires: Ariel, 1996); *La máquina cultural: Maestras, traductores y vanguardistas* (Buenos Aires: Ariel, 1998); *La pasión y la excepción* (Buenos Aires: Siglo XXI, 2003), entre otras.**


Desde Europa, **Pierre Bourdieu** es una referencia anterior. Es impensable hablar de públicos sin reconstruir esa historia acerca del gusto, de cómo el gusto está definido por los agentes de socialización. Para nuestro contexto esto cobra particular relevancia en tanto los países en los que la mayoría de nosotros estamos gestionando proyectos tienen contextos de desigualdad que hacen que las afirmaciones del sociólogo francés tengan pertinencia, más allá de que necesiten ser revisadas.

 **Pierre Bourdieu: uno de los referentes más destacados de la sociología contemporánea. Su obra está atravesada por el análisis sociológico de los mecanismos de reproducción de las jerarquías sociales. Bourdieu hace hincapié en la centralidad de la diversidad cultural y simbólica para esa reproducción. Algunos de los conceptos clave de su teoría son los de “habitus”, “campo”, “capital cultural” o “instituciones”.**

Los planteos de Bourdieu acerca de quién media en la socialización de los gustos, de la pertenencia a una clase social y del rol clave que tiene el sistema escolar siguen siendo muy relevantes, pero no estoy seguro de si las transformaciones en el sistema de educación son funcionales a esa utopía. Creo que este es un tema medular. Seguimos esperando que el sistema escolar haga algo al respecto; algo improbable en países en crisis como los nuestros. Bourdieu ya nos anunciaba cómo el capital cultural y el hábito se construyen, precisamente en función de los agentes que contextualizan, nos acercan y/o nos convierten en espectador. El profesor y la familia son roles fundamentales; Bourdieu también menciona el grupo de pares o de pertenencia como un factor muy relevante.

Siguiendo esta breve reconstrucción histórica de discursos sobre públicos, podemos mencionar a **Zygmunt Bauman**, quien fue muy visionario y pragmático a la hora de analizar el alcance del Estado neoliberal en Occidente, independientemente del ropaje que este tenga. Él escribe sobre una sociedad de consumidores y profundiza en esta afirmación en distintos ámbitos, lo cual es enormemente significativo para el campo cultural. También reflexiona so-

bre el impacto de las redes sociales en esta suerte de “capitalismo de las emociones”, momento en el cual la mercancía está dada por el tiempo de atención a algo. Y ese tiempo de atención corresponde a la emoción que ese contenido, ese estímulo, pueda generar en nosotros.


 **Zygmunt Bauman: sociólogo, filósofo y ensayista polacobritánico de origen judío. Su obra comprende más de cincuenta títulos y de un centenar de ensayos, centrados en las relaciones entre modernidad, burocracia, racionalidad imperante, exclusión social y la predominancia de su concepto de “modernidad líquida”. Entre sus principales publicaciones relacionadas con la temática pueden destacarse: *La cultura como praxis* (2002), *Ética posmoderna* (2004), *Modernidad líquida* (2005), *Vida de consumo* (2010), *La cultura en el mundo de la modernidad líquida* (2013), entre otras.**

Bauman nos da una suerte de salvataje: sostiene que, en tiempos de la Modernidad Líquida, sería improbable y pretencioso pensar en cultivar al público. No obstante, señala que el rol que le cabe a un Estado neoliberal, que administra lo público pero a la vez se retira de lo público, es incentivar el encuentro de las creaciones con las personas. Es un buen disparador para conversar del tema y quizás sea la posición más realista en la práctica de los gestores culturales.

En nuestra región, tenemos la fortuna de contar con los trabajos de **Lucina Jiménez**, antropóloga mexicana, que también forma parte de esta publicación. Ella participó, por ejemplo, en el primer seminario internacional sobre formación de audiencias que realizamos en el GAM en 2011. Allí nos planteó




preguntas más actualizadas y nos sorprendió al abrir la posibilidad de incorporar la perspectiva del marketing como una herramienta útil para implementar estrategias de acercamiento y vinculación con públicos. Pero creo que sobre todo puso de relevancia el desafío que implica para las organizaciones. Es decir, ¿cómo repensamos las organizaciones cuando decimos que nos interesan los públicos?

 **Lucina Jiménez: ha sido precursora en instalar esta conversación y advertir cuán poco conocemos a nuestros públicos, sobre todo a partir de su libro *Teatro y Públicos, el lado oscuro de la sala*, publicado en el año 2000 y muy inspirador para el resto de los gestores a nivel regional.**

Se trata de una linda afirmación, que se ve muy bien en la visión, en la misión y en los valores, pero que conlleva desafíos, transformaciones y tensiones para el sistema más convencional. Lucina reafirmó una intuición entonces latente: los públicos no pueden estar fuera de la visión de programación de un espacio. Pienso que quienes están iniciando proyectos de gestión y les interesa el tema deberían considerar su propuesta de situar a los públicos en el centro de la organización. Significa alejarse del ideario de una alta cultura o de un contenido que nosotros queremos proponer, y cambiar el eje asumiendo la relevancia de los puntos de interacción de las organizaciones con sus públicos.

Otra figura del pensamiento que nos está planteando preguntas sobre los públicos es **Boris Groys**, crítico de artes visuales, quien señala dos cuestiones: las artes que conocimos o las que suponemos que conocimos en el siglo XX ya no son las mismas; desde su

óptica, la historia del arte debiera escribirse en la actualidad a partir de los proyectos que no se realizan más que desde las obras que efectivamente se concretan.

 **Boris Groys: pensador, escritor y crítico alemán. Sus trabajos orientados al arte moderno y contemporáneo integran reflexiones en torno a la modernidad, la posmodernidad y la cuestión del sujeto en la sociedad actual. Entre sus publicaciones en español pueden citarse: *Sobre lo nuevo: ensayo de una economía cultural* (2005), *Arte y terrorismo* (2008), *Volverse Público* (2014) y *Arte en Flujo* (2016).**

Groys muestra cómo el Estado neoliberal, que se ha retirado de la gestión pública, incentiva el emprendimiento y la creación individual, pero en la práctica genera, en realidad, un banco de proyectos que no se realizarán. Por ello plantea que el creador actual está más enfocado en ideas que no se realizarán que en las que efectivamente podrá llevar a la práctica. En relación a los públicos, sostiene que en este contexto, mediado por las nuevas tecnologías y la cultura digital, los espectadores han cambiado, y los considera más bien como coproductores de contenidos.

## Los públicos desde las organizaciones

Hoy en día los ciudadanos están más habituados a ser quienes, en la práctica, curan los contenidos que publican. Nos hemos acostumbrado a definir lo que pensamos desde una plataforma específica. En un contexto de consumo individual y digital, es la persona la que aparentemente tiene el control del cómo, el cuándo y el dónde accede a una plataforma. **Con ello se transforma la relación personal que cada uno establece con el contenido.**

¿Qué razones hay, qué motivos podemos esgrimir para que alguien se traslade por la ciudad y planifique llegar a un lugar a una hora determinada, cuando estamos siendo invadidos por una gran cantidad de ofertas que estimulan esa aparente capacidad de control individual sobre lo que vemos o vamos a ver? Para quienes trabajamos en la gestión de espacios presenciales, esto implica un desafío porque queremos ofrecerle al público algo que ocurre en un momento y en un lugar determinados (un momento de la semana, un horario establecido). Y en definitiva, estamos frente a un espectador *empoderado*, o aparentemente *empoderado*, en la relación que establece con el contenido. Y eso, para quienes pensamos en los públicos, es muy significativo porque es desde allí que también tenemos que pensar las organizaciones. Tenemos que saber por qué somos lo suficientemente relevantes para que alguien venga hacia nosotros y no dar por hecho que ese otro va a venir solo por lo que estoy haciendo.

Podría mencionar también la noción de públicos implícitos, y pensar cómo a través de esa vía es factible reconstruir el imaginario de las organizaciones. Porque un punto es lo que declaran las organizaciones sobre los públicos objetivos a los que quieren llegar, pero hay otro correlato sobre lo que las instituciones efectivamente hacen desde su infraestructura, sus comunicaciones, su programación, que quizás describen mejor a ese espectador implícito.

En un país como Argentina, más proclive que Chile al psicoanálisis o que se vincula con él en forma cotidiana (al menos desde mi percepción), podríamos pensar si es factible hablar del imaginario, de esa zona inconsciente, de esos complejos que las organizaciones tienen pero que no enuncian. Y quizás haya una manera, una metodología, para develarlo. Pienso que lo que tú haces en la práctica es lo que mejor describe el supuesto que hay detrás del público al que quieres llegar, y eso que haces atraviesa la infraestructura, la línea de programación, las comunicaciones, cómo hablamos en las redes sociales, cómo interactuamos, la importancia que le damos o no a la boletería, etc. Y todo ello está hablando del estilo de vida del público en el que estamos pensando.



**Lo que se ha modificado sustancialmente es el proceso de apropiación simbólica que los públicos hacen de los contenidos, y no es claro que las organizaciones así lo entiendan. Más bien seguimos pensando en un público implícito con otros hábitos.**

## El caso del Teatro Nacional de Lima

Recientemente, hemos comenzado a trabajar con el Gran Teatro Nacional de Lima (GTN), que funciona desde el año 2012. Es una infraestructura atípica para la ciudad, tanto por capacidad como por línea de programación. En la actual fase, a su equipo le interesa enfocarse en el trabajo con los públicos, aunque ya contaban con un programa en esta línea dirigido al sistema escolar. Su nuevo director considera que ha sido un programa efectivo, pero su ambición es que se extrapole y otorgue identidad a toda la organización.

Nos encontramos trabajando en lograr que la organización migre hacia esta nueva estrategia. Ello implica partir por la boletería y los puntos de contacto directo con el público. Implica enfrentarse a una de las grandes barreras que tienen los equipamientos culturales: su diseño impactante. Lo que deben hacer los equipos de públicos es flexibilizar esa barrera simbólica: un edificio que probablemente valoren las revistas de arquitectura, pero no necesariamente esos públicos que en el día a día se ven algo alejados, que sienten que no son los públicos implícitos de esa infraestructura.

La primera pregunta ha sido entonces cómo logramos que el edificio se vuelva amable y que las personas sientan de manera transversal que es un edificio abierto. Una de las paradojas que tiene este espacio es que cuenta con muchas ofertas de abonos y subsidios para quienes viven en el territorio, para vecinos directos, quienes no necesariamente saben de su programación. El primer punto entonces sobre el que tenemos que preguntarnos es cómo estamos trabajando —o no— con el territorio, cómo nos están viendo nuestros vecinos.

La ambición del GTN es llegar a construir comunidades más allá del público escolar, y desarrollar un plan bianual de formación y desarrollo de públicos. Hemos trabajado sobre esta metodología para definir el plan de públicos. Primero con una fase de diagnóstico que supone preguntarse por las distintas dimensiones del territorio: física, simbólica y cultural. Luego estructurar un mapa de destinatarios —no sólo de los beneficiarios—, e identificar las barreras en cuya flexibilización podríamos trabajar. Y a partir de allí definir programas, objetivos y herramientas de medición de impacto.

Para ampliar:

Este metodología ha sido desarrollada en la Guía de Formación de Audiencias de la serie de “Herramientas para la gestión local”, elaborada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile.

<http://www.redcultura.cl/uploads/contenidos/6212ce969f0a1702b5bf26f64b112ca8.pdf>

## Precisando definiciones

Hasta aquí nos hemos referido indistintamente a públicos, audiencias y comunidades, a partir de una nutrida bibliografía disponible, a veces contradictoria entre sí. Sin embargo, podríamos convenir que el **concepto de audiencias** refiere hoy día y en nuestros contextos, a quienes realizan consumos culturales no presenciales. Este abordaje conecta el concepto con las industrias creativas, por lo que probablemente podemos referirnos a las audiencias en el campo audiovisual, de la música y de las redes digitales.

En algunos textos que han sido escritos originalmente en inglés se advierte cierta confusión en tanto traducen literalmente este concepto como sinónimo de públicos. El uso de uno u otro término también toma forma en una batalla ideológica. Aunque lo considero un debate algo extremo, hay quienes piensan que decir audiencia es aludir a un sistema de mercado en que se piensa únicamente en un **espectador-consumidor**, y público desde un ideario más bien francés que aspira a una **construcción de ciudadanía**.

Para quienes trabajamos en este campo, esta distinción puede ser funcional si lo miramos como una escala y pensamos que las “audiencias” que realizan consumos no presenciales están fuera de mi organización. Es decir, pueden conocernos pero no necesariamente están implicados con nosotros. Por otra parte, **públicos es una ca-**

**tegoría que suele ser más funcional para los consumos presenciales**, es decir, cierto grupo de personas que no necesariamente se conocen entre sí, pero que coinciden en un tiempo y espacio donde realizan consumos culturales presenciales.

Podríamos pensar en todos aquellos espacios que, por definición, trabajan con disciplinas de artes escénicas y/o de artes musicales, para las cuales necesariamente se requiere un público presencial. Por lo tanto, podríamos hablar de los públicos del teatro, de la danza, de la ópera, y de una sala de cine. Son manifestaciones que exigen un mayor nivel de compromiso de su parte. También podemos añadir la **noción de espectador** que es un perfil de público más avezado en el lenguaje de la disciplina artística.

Aunque ambos casos —públicos y espectadores— refieren a consumos presenciales, en el caso del espectador parecieran primar mayores herramientas para decodificar o abordar los lenguajes de las disciplinas artísticas, montajes o propuestas específicas. Respecto a los públicos, podríamos destacar que se trata de aquellos grupos de personas que tienen una práctica de consumo cultural presencial, aunque no necesariamente una alta fidelización respecto a la propuesta u organización promotora. Tal vez podamos asociar la distinción entre ambas denominaciones con la frecuencia, es decir, la diferencia estaría dada por el nivel de desarrollo de la implicación.

Y finalmente, el **concepto de comunidades** que en este contexto se refiere a los grupos de espectadores que comparten un interés común y que se conforman en torno a una organización. Esta secuencia se puede ordenar de manera horizontal y comprender que a partir del trabajo de conformación de comunidades estamos colaborando en potenciar el sentido de pertenencia a un territorio. **También podemos concluir que las audiencias se desarrollan, los públicos se forman y las comunidades se gestionan.**

El *Council of the Arts* de Australia nos ofrece una definición apropiada para esta conversación. Señala que el trabajo de desarrollo de audiencias es un proceso a largo plazo de atraer y captar a los participantes y audiencias objetivos de las artes, y retenerlos al establecer y mantener relaciones estratégicas, dinámicas y sostenibles. Enfoca además las metas en relación con integración, acceso, comprensión enriquecida, apreciación o disfrute e incremento de participación, asistencia y consumo.

Asimismo, me gusta pensar que cuando hablamos de formación de públicos tenemos que tener presente una advertencia: **“los públicos no nacen, se hacen”**; **no existe el público en general, sino muchos públicos, y ello requiere objetivos específicos.** Sin embargo, lo más usual en este campo es que no conocemos a nuestros públicos. Existen más bien estudios parciales, encuestas e indagaciones cualitativas sobre casos es-

pecíficos. Es una carencia que me interesa remarcar, porque necesitamos que los programas y las organizaciones comiencen a dimensionar la relevancia que tiene el estudio de públicos para sus planes de gestión. En un escenario de transformaciones como el que hemos descrito, es muy necesario analizar la relación de las personas con la oferta y el contexto, pensar en los públicos del presente y no solo en el del mañana.



**¿Qué hacemos frente a la transformación de composición de edad de la población y el aumento de los adultos mayores en nuestras sociedades? En Chile se espera que en el mediano plazo los adultos mayores sean una proporción similar a la del grupo de adolescentes, y aun así la mayoría de las organizaciones siguen pensando sus estrategias de formación de públicos solo para escolares.**

## Niveles de participación e instrumentos de diagnóstico

Los conceptos y definiciones mencionados también llevan a repensar **de qué hablamos cuando hablamos de participación de los públicos**. En el marco de la revisión de modelos y experiencias internacionales, podríamos convenir que existen **cuatro dimensiones de participación**, que a su vez nos llevan a preguntarnos en cuál de ellos podríamos ubicarnos con nuestros proyectos o si nos interesa hacer ajustes con relación a ese encuadre.

**1. Coproducción:** Es la modalidad de participación de los públicos en el proceso de producción de un proyecto a partir de pasantías y voluntariados.

**2. Cocreación:** Corresponde a la participación de los públicos en procesos creativos que toman forma en laboratorios y residencias.

**3. Codifusión:** Es la dimensión de participación en la que los públicos forman comunidades de espectadores y se convierten en embajadores de lo que hacemos.

**4. Coprogramación:** Es la categoría más desafiante en la medida que significa abrir espacios de conversación en las organizaciones en las que los públicos participan en la definición de la programación o en la selección de contenidos.

Estas cuatro modalidades nos desafían a abrir las organizaciones a los públicos y, a la vez, a fortalecer el concepto de comuni-

dad. En el último caso, quizá lo adecuado sea partir con comités consultivos de programación formados por espectadores. Una manera de evaluar o determinar los canales de interacción de las organizaciones culturales con las personas e identificar posibles vías de participación es la **elaboración de Mapas de Experiencias de los Públicos**.

Hemos tenido la oportunidad de confeccionar el **Mapa de Experiencias de Públicos** del Teatro Municipal de Ovalle, que viene orientando su quehacer hacia los públicos. Se trata de un teatro emplazado en el norte de Chile. Abrir canales de participación ha comenzado a ser un anhelo en el equipo. Para ello, los Mapas de Experiencias de Públicos se hicieron de acuerdo con los públicos objetivos del espacio. El proceso ha permitido determinar dónde se encuentran los puntos críticos o los vacíos y planificar estrategias de corto y largo plazo.

Los Mapas de Experiencias de Públicos tienen una correspondencia con el **modelo de Arco de Implicación** desarrollado por el consultor norteamericano Alan Brown. Esta es una herramienta que permite sistematizar todas las estrategias de la organización respecto de los públicos antes y después de una actividad de programación artística. El libro *Implica a tu público* resume este enfoque y puede ser de utilidad si tenemos presente el contexto de los casos que en él se analizan.

## Sobre los desafíos de formar espectadores

Los mencionados cambios en los públicos y contextos también desafían los formatos y dinámicas de las Escuelas de Espectadores. ¿En qué medida podemos seguir utilizando las mismas metodologías de las Escuelas de Espectadores anteriores? El desafío actual es pensar estos espacios como comunidades o clubes para generar pensamiento desde otro lugar, ya no únicamente desde la apreciación y la asistencia al teatro.

Antes de hablar de un modelo de programa en el territorio, es necesario sopesar las tres dimensiones del territorio (física, cultural y simbólica). Son significativas para cuando uno quiere levantar un proyecto de públicos. Trasladar modelos no es muy aconsejable si no se tiene en perspectiva el contexto. En Chile, por ejemplo, sería impensable que alguien pagara para ir a una Escuela de Espectadores, porque no hay suficiente capital cultural que permita valorar ese espacio de conversación. Sí hay otros modelos que apuntan a un modelo de Escuela de Espectadores para la generación de “exclusividad”, donde uno siente que está participando de algo especial y puede conllevar un impacto concreto a la hora de comenzar a llenar la sala.

Con el objeto de implicar a los públicos en el marco de este nuevo contexto, comenzamos a preguntarnos cómo generar nuevas conversaciones en las que los públicos se vinculen con la creación teatral desde otro lugar. Y nos hemos concentrado en los intereses de las personas para conformar comunidades. Por ejemplo, hemos optado por comenzar a trabajar desde la ciencia, que tiene sus propios públicos. Podemos diseñar proyectos de programación y audiencias para implicar a los públicos con laboratorios de creadores, pero también para públicos con temáticas que hoy día son de relevancia, por ejemplo, en la ciencia y la tecnología.

## Algunas claves finales

El uso de estos modelos y herramientas enriquece la labor de segmentación y, al estilo de los algoritmos de plataformas como Netflix o Spotify, nos permiten pensar a los públicos de acuerdo a sus estilos de vida y valores para establecer una sintonía más precisa con ellos.

Otra manera de ordenar el plan de desarrollo de una organización cultural respecto de sus planes de públicos es a través del uso de la llamada **Matriz de Ansoff**, que suele emplearse en el campo de la administración. Se trata de una herramienta que permite mirar en perspectiva las opciones y comprender el costo que pueden tener. Luego debería integrarse a la cadena de toma de decisiones de planificación y programación de la organización.

En definitiva, las herramientas deben estar al servicio de objetivos claros. Si trabajamos en una organización, debemos especificar si buscamos fidelizar, diversificar, renovar o implicar a nuestros públicos. Personalmente, hoy en día me siento más cercano a la idea de *implicación*. **Creo que la noción de implicancia es la que mejor responde al cambio de hábitos en curso.** Aunque lo esperable es que una organización piense siempre en fidelizar y diversificar. No son objetivos excluyentes entre sí, pero requieren de estrategias diversas para resultados que se obtendrán en plazos también distintos. Si lo pensamos en forma gradual, podremos ir definiendo las acciones por etapas.

Quisiera remarcar la oportunidad que tenemos hoy de **generar valor a partir de la programación** para implicar a los públicos. De enfocarlo así, podemos abrir una conversación más fluida con el entorno de un proyecto. Les sugiero revisar los estudios que están surgiendo, las prácticas efectivas de la agencia WolfBrown, que advierten acerca de la necesidad de revisar lo que estamos haciendo, de renovarnos, de entender que los públicos se están modificando y considerar los impactos que están ocurriendo con los cambios tecnológicos, especialmente con la inteligencia artificial, que comienzan a impactar en toda la vivencia del espectador.

Es necesario que estemos atentos al **desarrollo de la inteligencia artificial** en los próximos años, a la incorporación de aplica-



ciones en el espacio que habitualmente le adjudicamos a la mediación. Esta ofensiva de IBM Watson es muy ambiciosa e impactará en el campo cultural. Probablemente en un par de años en nuestro reemplazo haya un modelo de androide. Por cierto, las proyecciones en el campo laboral (de acuerdo con un estudio de la consultora McKinsey) apuntan a que el 40% del trabajo humano estará amenazado hacia 2025 y en riesgo de ser sustituido por máquinas.

Creo que la cuestión de la inteligencia artificial es uno de los temas más acuciantes para la gestión de públicos, sobre todo si tenemos en cuenta proyectos en los que, por ejemplo, el público ya puede interactuar con androides que nos guían dentro de una exposición, es decir, una primera aproximación a lo discursivo y a la capacidad de apreciar la obra que se instala desde la inteligencia artificial.

Lo que hacemos, en definitiva, es **comunicar e instalar conversaciones**. Si lo miramos desde allí la cadena de programación y públicos se vuelve más fluida y, probablemente, nos desafía a ser específicos en lo que queremos decir. Y no se olviden de la postverdad y las **cámaras de eco**, preguntarnos a cuántas personas les estamos hablando en verdad. Los programas de público nos ayudan precisamente a romper esas cámaras de eco.



En el campo de la comunicación de masas, el concepto de cámara de eco (del inglés *echo chamber* y en referencia a la cámara de eco acústica) refiere metafóricamente a aquellas situaciones en las que las ideas o contenidos son amplificadas por transmisión y/o repetición en el marco de “sistemas cerrados” que atentan contra la diversidad de miradas o contribuciones.





# Formar públicos en la era digital

## Ana Rosas Mantecón

Doctora en Antropología, profesora e investigadora del Departamento de Antropología de la Universidad Autónoma Metropolitana de México (UAM). Especialista en políticas públicas y en públicos de museos, cine, turismo, patrimonio y organizaciones que vinculan creatividad e inclusión social. Ha impartido seminarios en universidades e instituciones en Estados Unidos y en diversos países latinoamericanos y europeos. Fue coordinadora del grupo de trabajo sobre políticas y consumos culturales del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Ha impulsado el diálogo entre la teoría y la práctica de la gestión cultural a partir de su participación en numerosos programas para la profesionalización de gestores, la investigación aplicada y la formación de públicos. Su obra más reciente es *Ir al cine. Antropología de los públicos, la ciudad y las pantallas* (Gedisa/UAM, 2017).

## Una relación a forjar

A partir de una imagen que ha sido frecuente, la de los llamados "portazos" (es decir, la manera en la que un grupo rompe las barreras de acceso e ingresa por la fuerza a un evento que ya no tiene disponibilidad), en este capítulo propongo pensar qué es la formación de públicos, cómo generamos las condiciones para que, desde nuestras instituciones, podamos dar portazos a los sistemas culturales que los han excluido. En este capítulo, la reflexión gira en torno a cómo pensar los retos de las políticas de formación de públicos y cómo hacerlo en un escenario cambiante como el actual. Las prácticas de acceso cultural y las preguntas que nos formulamos sobre ellas se vienen transformando y necesitamos abordarlas yendo más allá de la mera búsqueda de multiplicación de espectadores y participantes culturales para pensarlas, sobre todo, desde un marco de construcción de comunidad.

Por lo general, las políticas suelen centrarse en los artistas, en los creadores y en sus obras, y las instituciones en sus dinámicas de producción y de puesta en escena. ¿Por qué detenerse a pensar en los públicos cuando los presupuestos son escasos o cuando el tiempo apremia para conseguir los objetivos planteados? En principio, porque **a los públicos hay que construirlos**, cuestionar la visión que naturaliza su existencia. Ser público es un rol que se aprende y se ejerce, o no, dependiendo de un conjunto de factores que trataremos a continuación.


Hemos reflexionado todavía muy poco sobre el rol de público. **Michael Warner (2002)**, ha señalado que es sorprendente que sepamos tan poco sobre "un tema que es clave para comprender la modernidad" (p.418). Ser público es un rol producto de una acción de un conjunto de agentes y de condiciones que posibilitan su juego. No tiene una forma definitiva, a lo largo de la vida se va transformando nuestra propia manera de ser público de cine, lectores, prosumidores... no tiene un perfil único: se trata, al final de cuentas, de una relación que hay que forjar.



**Michael Warner: crítico literario estadounidense, teórico social y profesor de Literatura Inglesa y Estudios Americanos. Influyente en los campos de la literatura estadounidense, la teoría social y la teoría queer. Entre sus publicaciones pueden mencionarse *The Trouble with Normal: Sex, Politics, and Ethics of Queer Life*; *The English Literatures of America, 1500-1800*; *Miedo a un planeta extraño y, especialmente, *Publics and Counterpublics*, una colección de ensayos basados en la pregunta central "¿qué es un público?"*.**


## El rol del público

Como ha señalado **María Cristina Mata**, el rol de público no es una actividad, sino más bien **un modo de existencia** de los sujetos, que se entrecruza con otros modos de ser en sociedad (Mata, 2001, p.187). De esta manera, ser público se vuelve un referente que nos brinda respuestas sobre quiénes somos, a dónde pertenecemos. Y a partir de esos roles, en el marco del carácter omnívoro de los consumos, combinamos, hacemos nuestras propias mezclas y nos relacionamos también con otros espacios y otras problemáticas.

 **María Cristina Mata: académica argentina con amplio reconocimiento en el campo de la comunicación en América Latina. Es investigadora y ha dirigido el Programa de Estudios sobre Comunicación y Ciudadanía del Centro de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional de Córdoba. A partir de sus trabajos sobre la radio popular y comunitaria ha desarrollado una propuesta que desnaturaliza la visión de los públicos y sus prácticas más allá del campo cultural.**

El rol de público tiene una historia, es producto de un conjunto de ofertas culturales que se hacen públicas. Previamente, quienes asistían a los conciertos, al teatro, eran únicamente los convocados, los que pertenecían a la jerarquía eclesiástica, a la nobleza, a los gobiernos, y esa pertenencia era la que permitía acceder. **Jürgen Habermas** (2002) considera ese momento como fundacional: el rol de público surge, en definitiva, cuando es posible participar como sujeto anónimo,

usualmente a partir de pagar el precio de entrada, o gratuitamente como en el caso de los museos que se hicieron públicos.

 **Jürgen Habermas: filósofo y sociólogo alemán reconocido a nivel mundial por sus trabajos en filosofía práctica (ética, filosofía política y del derecho). Sus principales trabajos han sido publicados en más de treinta idiomas y lo han destacado como el principal referente de la segunda generación de la Escuela de Frankfurt. Es uno de los principales exponentes de la Teoría crítica; entre sus aportes destacan la construcción teórica de la acción comunicativa y la democracia deliberativa.**

¿Quiénes son los públicos? Michael Warner los define como un cuerpo de desconocidos unidos por la circulación de un discurso. ¿Por qué desconocidos? Porque la posibilidad que abren las ofertas culturales que se hacen públicas es justamente la de relacionarnos con otros desconocidos que están ahí como nosotros, sin una adscripción particular. Decimos que se abren *en principio* porque esto no significa que el acceso no esté atravesado por inequidades de diverso cuño. **Ser público es producto también de un conjunto de circunstancias que nos permiten jugar ese rol.**

## Públicos, capital cultural y gusto

En realidad, para ser público en una sociedad desigual se deben librar una enorme cantidad de barreras: llegan los vencedores de una larga carrera de obstáculos que tienen que ver con el tipo de oferta cultural, el contexto y las condiciones de los sujetos.

A aquellos que logran llegar podemos identificarlos como **públicos actuales**, son con quienes efectivamente cuentan las instituciones. Están lejos de ser “el público en general”, una entelequia que podemos desear reconociendo su diversidad.

Están los públicos que llegan a las instalaciones y también los que vienen de otra manera, que se acercan a nuestras páginas web o a través de las redes, que tienen otro tipo de presencia, que aunque virtual es igualmente poderosa y que presenta nuevos retos a las políticas que pretenden atenderlos y atraerlos.

Están también los **públicos potenciales**, que son aquellos que, si se desplegara una serie de acciones, podrían acercarse. Y están los **no públicos**, es decir, todos aquellos que no juegan el rol de público, que no son ni se sienten convidados. Si por casualidad arriban, son absolutamente ajenos a lo que se ofrece. En principio, pareciera que los **no públicos** no se acercan porque no les gusta. Ese “no les gusta” tiene que ver con un **conjunto de disposiciones, de saberes, de sensibilidades que poseemos o no.**

Diversos agentes permiten que el rol de público se vaya aprendiendo a lo largo de la vida y que se vaya haciendo cuerpo. Se trata de un conjunto de mediadores que son fundamentales para nuestra predisposición a jugar un determinado rol: en los sectores altos y medios, la familia; la comunidad también es clave en los sectores populares; la escuela lo es también, aunque actualmente parezca desfasada frente a otros mediadores como la televisión, la radio, internet y los medios en general. Los gestores culturales son esenciales en la formación de públicos.

Pierre Bourdieu nos ha enseñado cómo el *gusto*, aparentemente tan personal, tan individual y que nos define de manera única a cada uno, representa en realidad maneras de elegir que no son elegidas. Y no son elegidas



**Pierre Bourdieu llama a ese conjunto de factores “capital cultural”: nos permite identificar una oferta, acceder a ella y disfrutarla o cuestionarla.**

**Si no contamos con él —ese ojo entrenado que nos permite llegar y encontrar sentido— las ofertas culturales pueden desplegar todo tipo de publicidad y difícilmente las identificaremos. Cuando tenemos esa sensación de extrañeza respecto a lo que no comprendemos, lo que hay detrás es falta de códigos, de claves de lectura. Parte de la comprensión, la complicidad y el placer vienen con el capital cultural que se presenta en tres formas: incorporado (saberes y disposiciones), objetivado (bienes culturales poseídos) e institucionalizado (grados de escolaridad).**

## Barreras para el acceso cultural

porque hay un conjunto de circunstancias que condicionan **la distribución del capital cultural**, que tienen que ver con la clase social a la que pertenecemos, con el nivel escolar, con la zona geográfica donde vivimos. Esas marcas se van traduciendo en la conciencia, o incluso a nivel inconsciente, respecto de lo que cada uno puede o no puede apropiarse. En realidad nosotros adaptamos nuestra sensibilidad a las posibilidades que nos ofrece esa condición.

El rol de público es un rol que **nos clasifica socialmente** y que brinda respuestas sobre quiénes somos y a dónde pertenecemos. Se trata de uno de los temas más complejos de investigar, porque todos de una u otra forma sabemos qué nos clasifica y tendemos a mentir sobre la verdadera frecuencia de ciertos consumos. Sobre algunas prácticas se miente más que otras, dependiendo de su legitimidad en los sistemas de jerarquización sociocultural. La manera en la que mentimos va mostrando qué nos es significativo, en mayor o menor medida, como recurso para construirnos un lugar social.

Una de las principales barreras para el acceso cultural es la de la **distancia geográfica**, que tiene asociado el costo de transporte y/o de entrada a los lugares. La distancia geográfica no es un tema menor, si consideramos que la infraestructura cultural se ubica generalmente en el centro de las ciudades. El ejercicio que han hecho las bibliotecas-parque en Colombia y en Brasil es el de llevar estructuras y espacio público de calidad a las periferias.

Parte de esta distancia tiene que ver también con lógicas de mercado, como en el caso de la reorganización de la exhibición cinematográfica en América Latina a finales del siglo XX. Octavio Getino (2007) hizo notar cómo estos procesos de reorganización de la exhibición incrementaron las salas pero en un espacio más concentrado que el de la ubicación que llegaron a tener en décadas anteriores. En realidad, el cierre masivo de salas en pueblos y ciudades pequeñas no se revierte con la recuperación en las principales metrópolis. Un ejemplo significativo es el de México, que tiene a nivel mundial el cuarto nivel en infraestructura de salas, pero ubicadas en menos del 10% de los municipios del país. Prácticamente, la mitad de la población no cuenta con una sala de cine cercana.

También las **barreras simbólicas** se vuelven difíciles de superar. ¿Qué son las barreras simbólicas? Pueden ser, por ejemplo, la magnificencia de las construcciones. Para muchos la monumentalidad de un espacio resulta profundamente intimidatoria, al pun-

to de sentir que ese lugar no es para ellos. También es central la vinculación de los espacios con la alta cultura o con los sectores más pudientes.

Hay también prejuicios, percepciones condensadas o miedos. El miedo es un elemento clave con el cual tenemos que trabajar para construir el rol de público. Está el miedo al qué dirán, el miedo a actividades sobre las que no sabemos bien qué utilidad tienen o el miedo a evidenciar nuestra ignorancia ante los demás. Los museos de ciencias han trabajado mucho a partir de este miedo, incorporando a mediadores que son clave para que los padres sepan que pueden ir con sus chicos y no temer a las preguntas de sus hijos, no temer que su ignorancia sobre estos temas afecte la jerarquía familiar. Otra forma del miedo es el miedo a lo desconocido, a no entender, a aburrirnos.

Los **públicos implícitos** son otras barreras que parten de las propias instituciones, que se desarrollan consciente o inconscientemente, y que pueden asociarse con las maneras en que nos interpelan el diseño arquitectónico, los dispositivos de comunicación e información, los comportamientos del personal, etc. Se trata de un conjunto de mensajes y dispositivos (puesto que no sólo comunica la programación) por medio de los cuales la institución se vincula con sus públicos: nos muestran si somos bienvenidos o no; si existe la posibilidad de acceder en silla de ruedas, con hijos pequeños, a pesar de nuestra avanzada edad, con problemas de visión o de escucha, etc. Los públicos implícitos —aquellos que imaginan las ofertas culturales— conllevan implicaciones, intenciones, presuposiciones y refuerzan en unos el sentimiento de ser bienvenidos y en otros el de exclusión.

¿Cómo diversificar los públicos implícitos?  
 ¿Cómo pensar en desarrollar políticas específicas para los distintos públicos? La falacia del “público en general” nos puede llevar a desarrollar políticas que les funcionen sólo a unos pocos. Un breve ejemplo de una política para públicos específicos es el caso del programa para personas con Alzheimer del Museo de Arte Moderno de Nueva York (MOMA). Este programa no trabaja exclusivamente con los enfermos, sino también con sus acompañantes, familiares y personas de cuidado; desarrolla toda una serie de actividades que permiten hacer conciencia sobre la propia condición de salud, expresarse y, desde luego, relacionarse con el arte y mejorar su calidad de vida. Es un buen ejemplo de cómo, mediante un fuerte componente de segmentación, podemos focalizar y optimizar los esfuerzos y recursos.

Otras barreras de acceso son los **flujos desiguales de la globalización**. ¿Quién puede ser público de cine argentino? ¿Cuándo y dónde se proyectan las películas? A un nivel más amplio, por la forma particular que ha adoptado la globalización, la producción cultural de la mayor parte de las naciones difícilmente llega a las frecuencias de asistencia a los museos, a los escenarios, a las pantallas locales, regionales y nacionales. Hay un conjunto de canales que contribuyen a que ciertos bienes culturales fluyan y que muchos otros no. Está el caso de los más de seis mil largometrajes que se producen anualmente en el mundo y que llegan en una mínima proporción a nuestras pantallas, porque compiten con estructuras de distribución que allanan el camino global mayoritariamente a las producciones norteamericanas de Hollywood.



## Consumo cultural y barreras simbólicas

En una encuesta que se realizó en 2001 en Buenos Aires, el 75% de los chicos de entre 13 y 14 años de la zona sur de la ciudad no había ido nunca al cine, y un 20% de ellos había ido solo una vez. Es decir, era una experiencia extraña, que no formaba parte de su cotidianeidad. Y ese no asistir al cine está vinculado no sólo a esta experiencia cultural, sino también con el uso de la ciudad. Pueden no estar tan lejos geográficamente del centro de la ciudad, pero sí lo están en términos simbólicos.

Y desde luego, el dinero para pagar una entrada o pagar el autobús los mantiene alejados, como si vivieran a muchos más kilómetros de distancia. Las barreras se refuerzan unas a otras. También se vinculan con la ausencia de libros en el hogar, con la imposición de lo útil sobre lo placentero, el papel que juegan las distintas pantallas para poder acercarse o no a la experiencia cinematográfica, etc.

En otra encuesta que se realizó en 2012 y 2013, se observó que todos los jóvenes consultados habían visto por lo menos alguna película en la televisión, un porcentaje menor en el cine y una enorme mayoría en internet. La televisión, sin embargo, fue el único medio en el que todos vieron una película y en el que más se había visto cine nacional argentino.

¿Cuáles son los motivos para no ver cine nacional? Los argumentos habituales rondan las ideas de que no es un cine dinámico, no los atrapa, tiene una mala difusión, no se enteran del estreno, no tiene tanta variedad como el cine de otros países, que no pasan películas argentinas en las salas cercanas, etc. Y esto tiene que ver con la manera en la que se ha reorganizado la industria de la exhibición, y el modo en que la distribución de películas hollywoodenses satura las pantallas. También está el argumento de no tener quién los acompañe; es un tema clave, porque uno va al cine no solamente para ver una película, sino fundamentalmente para estar con otros (solo o acompañado).

Una política de formación de públicos que tienda puentes para acercarse al cine nacional necesariamente tendrá que asumir muy en serio todas estas razones, porque detrás están ese conjunto de barreras que hemos mencionado.

## Una ecología para la cooperación

Debemos reconocer los nuevos escenarios que transforman la dinámica de los consumos culturales. Pierre Bourdieu nos hizo reflexionar en torno a la articulación de las prácticas culturales con la distinción y con la diferenciación social, conceptos que siguen siendo vigentes pero con nuevas lógicas. Por una parte, la mayor disponibilidad de ofertas culturales que ha traído internet ha facilitado que todos seamos, de una u otra manera, consumidores omnívoros. Podemos ir a la ópera, y a la vez nos fascina el reggaetón; podemos escuchar música clásica, y al mismo tiempo bailar cumbia.

Esas transformaciones no implican que ya no haya jerarquías culturales, sino que el escenario del consumo se fragmentó, se diversificó y cambió también la noción de nuestros no públicos: algunos de ellos cuentan con la educación o los recursos, pero simplemente no tienen en su escenario de expectativas de consumo ciertas prácticas. Esto complejiza enormemente nuestra comprensión de cómo trabajar con las barreras. Aquel consumidor que tenía una determinada lógica en sus prácticas culturales (iba a la ópera, al teatro, leía cierta literatura), hoy ha quedado reducido a una porción mínima de la población.

Desde las políticas culturales se ha abordado de manera muy desigual esta problemática, en general, dando una atención marginal a estos procesos de formación de públicos y suponiendo que hay un círculo creativo en-

tre la producción y el consumo. Originalmente (aunque todavía es una visión muy extendida) se pensaba la formación de públicos como sinónimo de incrementar el número de personas que juegan un cierto rol. Es un modelo cada vez más cuestionado. Y aunque continúe esa visión original, es importante complementarla con objetivos de mayor alcance. Cuando formamos públicos, tenemos además una oportunidad de combatir **la desigualdad en el acceso cultural** para que lleguen los que antes no lo lograban. Esa es una tarea de diversificación, pero se trata de trabajar también la calidad de la experiencia, la comprensión, la interacción, el disfrute, que son parte de las tareas de fidelización. Y también se trata de brindar oportunidades de participación para desarrollar la propia creatividad a través del fomento de alfabetizaciones múltiples.

Asimismo, no toda la oferta cultural circula hoy por los canales formales o institucionales. Ya no se trata de pensar en las instituciones como los espacios de contacto con las ofertas culturales. En realidad, por las innovaciones tecnológicas y la expansión de internet, la producción, la distribución y el acceso a la cultura se han multiplicado y han hecho que estos sistemas se expandan y transformen, aparezcan en distintas pantallas que convergen. El celular se vuelve un espacio para ver películas, para escuchar música, para filmar, para comunicar lo que filmamos; son pantallas que van convergiendo y que van transformando las prácticas culturales.

Y también va transformándose la globalización: no es solamente lo que circula por los canales formales, sino la facilidad que brinda el capitalismo electrónico e informático para hacer copias perfectas de los productos culturales. ¿Qué efectos conlleva? Por ejemplo, que la piratería se expanda por los países (me refiero tanto a la piratería física, como a la piratería que circula por internet), y que multiplique las posibilidades de acceso para sectores antes excluidos. Ello también ha generado las condiciones para que la producción comunitaria circule. Ya no se trata solo de los circuitos tradicionales; pensemos, por ejemplo, en las millones de personas que están escuchando a la cantante peruana Wendy Sulca u otras expresiones, que en otro momento eran producciones locales o comunitarias de una pequeña región y que ahora son seguidas por espectadores del mundo entero. Estos casos vinculan las formas de circulación milenaria con la potencia de las nuevas plataformas.

Todo ello confluye en lo que podemos denominar una **nueva ecología** que conlleva la posibilidad de la cooperación: compartir música, videos, producciones culturales diversas, que van haciendo que cambien las constelaciones de poder. No se trata de idealizarlas, porque no es un territorio que transforme radicalmente nuestras posibilidades o que democratice absolutamente la circulación. Es un espacio donde también se amenaza la privacidad, incluso utilizando nuestros propios datos para la mercantilización.

Y en estas nuevas coordenadas, se transforman también los roles de los públicos. Ya no se trata solamente de acceder para consumir; se trata en forma creciente de acceder para compartir, para producir, para mezclar, para reinventar. Se multiplican los espacios para hacerlo, se combinan los formatos y los lenguajes, las barreras entre productores y consumidores se difuminan. Surgen nuevos términos para identificarlos: *prosumidores* (productores y consumidores), *usuarios*, *produsuarios* (productores y usuarios). Los roles se multiplican: *ciberciudadanos* que generan **nuevas formas de participación política en las redes**; los *fanáticos* que intervienen sus propios cuerpos en homenaje a sus estrellas favoritas, etc. En todos los casos, y de maneras muy distintas a las previas, nos plantean nuevos retos para pensar el desfase sobre nuestros *públicos implícitos* y los roles que pensamos que pueden jugar.

## Jóvenes emprendedores, culturas urbanas y redes digitales

Néstor García Canclini coordinó un estudio comparativo sobre el trabajo de los jóvenes emprendedores en Madrid y en la Ciudad de México. El trabajo muestra cómo es una actividad que se reorganiza y se distribuye fuera de las instituciones, que desafía las lógicas con las que han venido trabajando los museos, los cines, los teatros, las mega empresas que industrializan los bienes simbólicos, y que, indudablemente, ha sido provechosa para generar una mayor diversidad. Así se ha favorecido también la expansión de un movimiento internacional de emprendedores, quienes mediante el trabajo autogestivo y en red, y pese a la inestabilidad laboral, van logrando articular múltiples recursos (tanto formales como informales, tanto públicos como privados) para que las producciones culturales circulen como nunca antes.

Para ampliar ver: García Canclini, N., Cruces, F. y Urteaga M. (Coords.) (2012). Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales. Prácticas emergentes en las artes, las editoriales y la música. Recuperado de <https://www.fundaciontelefonica.com/>

## Algunas claves finales

¿Qué es entonces formar públicos? Es impulsar en ellos un **nuevo poder para habitar el mundo**, recursos para comprenderlo y para actuar en él. Es por ello que comprende tareas que son clave para transformar las relaciones sociales. La oportunidad de pensar otros mundos posibles parte, justamente, de la facultad de tener los recursos para comprender esta diversidad de posibilidades y de ejercerlas, y desde luego para construir comunidad al realizar estas tareas. ¿Y qué perfil pueden tener esas políticas? Desde luego, no hay recetas. Debemos estar abiertos a pensarlas en plural, a desarrollar tareas que se van articulando a través de procesos de corto, mediano y largo plazo.

Si pensamos **la formación de públicos como un diálogo**, creo que tenemos que empezar a explorar cómo dialogamos con esos saberes, con esos gustos, con esas prácticas de la cultura popular. Y es a partir de lo que son y no de lo que quisiéramos que fueran, que podemos generar las condiciones para que la familiaridad que ha generado la cultura popular entre en diálogo con la familiaridad que queremos nosotros. No se trata de “espectacularizar” simplemente, o de adecuar nuestra oferta a lo que hace la televisión o lo que hace cierto tipo de oferta cultural de los medios, sino de pensar cómo dialogamos con ella, cómo retomamos personajes, problemáticas, etc. Creo que en el campo de la cultura —y en el campo escolar sobre todo— hemos tenido una visión muy maniquea de lo que es de calidad y de lo

que no, de lo que es bueno y de lo que no, y no es sino cuestionando esas posturas y aceptando la complejidad de las producciones culturales, que podremos entenderlas y negociar mejor con ellas.

Es central pensar siempre en **políticas articuladas**: por ejemplo, la gratuidad puede ayudar, pero por sí sola no genera públicos. Tiene que vincularse con otro tipo de iniciativas que trabajen en ese vínculo. Ello requiere investigación, cuestionar los presupuestos sobre quiénes son nuestros públicos (o las afirmaciones del tipo “yo ya sé quiénes son mis públicos o por qué se comportan de este modo”), requiere planeación, evaluación y retroalimentación. Toda esta gama de problemáticas nos permite pensar la cultura (y no sólo la cultura, sino también el transporte, la salud, la educación) como un asunto de interés público. Son diversas esas áreas desde las cuales repensar lo público y los públicos.

En este escenario que cambia en forma vertiginosa, es preciso pasar de la foto ocasional que nos dan algunas encuestas, a un video permanente que vaya registrando justamente todos estos cambios. El desafío para las instituciones implica fundamentalmente **pasar del monólogo al diálogo**. En general, ha habido un problema de origen con la idea de formar públicos, porque lo que tenemos en la mira es pensar cómo ese conjunto de sujetos puede aprender a relacionarse con nosotros que tenemos lo que ellos necesitan. Y en realidad, la clave para la formación de públicos

es pensar en cómo construir **comprensión cultural mutua**. ¿Qué implica esta comprensión cultural mutua? La posibilidad para las instituciones de repensarse a sí mismas a partir de observarse a ellas mismas y a los públicos, y de encontrar nuevas formas de dialogar con ellos.

Cuando pensamos en una sociedad multicultural, no solamente estamos pensando en la multiculturalidad que proviene de los distintos orígenes o de los distintos sectores, sino también **la convivencia contemporánea de la cultura oral, la letrada y la audiovisual**. Esta convivencia supone distintos modos de ver, de comprender, de disfrutar. Si no entendemos de qué manera están conviviendo y de qué manera estamos pasando por todas esas prácticas —que van de la lectura lineal a la percepción simultánea— pocas posibilidades tendremos de generar ese diálogo. ¿Nos relacionamos a partir de lo que hemos venido haciendo (que es ignorar o descalificar los saberes y las ofertas que circulan por fuera de nuestros circuitos)? Necesitamos acercarnos realmente a otros consumos para entender, a partir de lo que hacen, de lo que les gusta, de sus prácticas; y no a partir de nuestra propia creencia o desde dónde pretendemos que estén.

Jesús Martín Barbero ha analizado ampliamente este descentramiento de los saberes en su texto "Saberes hoy: diseminaciones, competencia y transversalidades" (2003). Mucho de lo que antes se transmitía solo en la escuela, en la familia y/o la iglesia, son saberes que, en la actualidad, se descentraron y difuminaron (porque continuamos aprendiendo a lo largo de la vida). Creo que internet ha abierto una enorme gama de posibi-

lidades de adquisición de capital cultural, pero también ha generado una falsa ilusión de que ese capital está ahí, disponible para que cualquiera lo use. Poco hemos trabajado (y creo que es parte del cuestionamiento que tenemos que hacer) sobre esa ilusión de accesibilidad.

En realidad, que sea accesible no quiere decir, en primer lugar, que sepamos usarlo, que sepamos llegar. La noción del nativo digital hace referencia a la facilidad con la que los jóvenes se relacionan con las nuevas tecnologías. Pero es una noción que generó confusión, la idea de que esa relación se daba casi en automático, con la edad, y que uno la adquiriría fácilmente, cuando en realidad requiere capacitación, espíritu crítico, habilidades para discernir entre la información de calidad y la falsa.

Yo creo que una alfabetización digital que se piense justamente desde una perspectiva de formación, o de participantes culturales, de "produsuarios", tiene que pensar en el acceso, pero también pensar críticamente en dar las herramientas para trabajar ese acceso, que no viene en automático con internet, sino todo lo contrario. A mí me sorprende la naturalidad con la que nos piden todo tipo de información, con que se borra por completo la frontera del derecho a la privacidad, que además nos vuelve objeto de mercantilización con nuestro consentimiento y sin una real conciencia de lo que eso implica.

## Patrimonio y formación de públicos: la experiencia de los Pueblos Mágicos en México

“Pueblos Mágicos” es una categoría que se ha desarrollado en el sector turístico en México, una forma de activación patrimonial para reconocer a ciertas localidades como zonas de carácter patrimonial y generar condiciones para que reciban cierto presupuesto, para que sean apoyadas en su desarrollo. En general, lo que ha ocurrido con ellas es algo que el antropólogo catalán Llorenç Prats (1997) ha calificado como “el nosotros de los otros”. Prats dice que las activaciones patrimoniales generalmente construyen versiones de identidad; esas versiones de identidad hablan sobre “el nosotros de nosotros”, nos van diciendo quiénes y cómo somos. Por eso, la relación con el patrimonio es un tema clave para pensar la identidad y la relación con todas las ofertas culturales. Lo que ocurre con la mercantilización del patrimonio es que lo que se pone en juego de manera primordial busca estar de acuerdo con las expectativas de los visitantes, de ahí la referencia al “nosotros de los otros”, más que de las dinámicas propias de cada localidad.

¿Qué ha ocurrido con los Pueblos Mágicos? En la realidad, se vuelve casi una maldición para el pueblo mágico en cuestión, porque vienen políticas que los homogeneizan. ¿Qué ocurre con ese carácter particular que tenían antes de ser reconocidos como pueblos mágicos? Tienden a decorar las paredes de la misma forma colorida, les ponen un autobús que los recorre y que hace exactamente el mismo tipo de narración, se venden los mismos tipos de artesanía, etc. De ese modo la puesta en escena se va acomodando crecientemente a la expectativa de los turistas y no a las de sus habitantes.

Dicho esto en términos generales, hay experiencias concretas que son muy interesantes. ¿Qué ocurrió con los Pueblos Mágicos? Por primera vez se empezaron a desarrollar iniciativas donde los propios ciudadanos locales, incluso de bajos recursos, pudieron jugar el rol de público, el rol de turista. Cuando pensamos en los públicos, pocas veces pensamos en las propias comunidades en las que estamos trabajando, y en los propios trabajadores como públicos, los propios integrantes de nuestras organizaciones, y lo mismo ocurre a nivel nacional. La posibilidad de jugar ese rol de público está restringida solo para ciertos públicos, ciertos sectores, ciertas capas sociales. Creo que ha tenido este efecto doble y, desde luego, posibilidades de generar toda una producción y un mercado de productos culturales regionales que está siendo muy dinámico. Creo que tenemos mucho que aprender todavía de la experiencia y de cómo se ha desarrollado.

**La resistencia de las instituciones a transformarse** ha sido uno de los factores que dificultaron el que los estudios de público, que crecieron a partir de los años ochenta en América Latina, se vuelvan un agente efectivo de democratización cultural. Y en realidad, hemos visto a lo largo de estas décadas que los estudios se multiplicaron pero poco hemos trabajado en la manera en cómo son recibidos estos estudios por las instituciones, y en la que pueden efectivamente volverse —o no— un recurso de transformación a partir de lo que plantean. Por ejemplo, en las políticas de formación de lectores. Generalmente la promoción de la lectura se concentra en los no lectores; si ponemos lo público en el centro, debemos pensar también en los lectores asiduos, que ocupan una proporción distinta dentro de sus naciones: mientras en Alemania, el Reino Unido y Japón van del 18 al 20%, en México no rebasan el 2%. ¿De qué manera se conectan con el interés público?

Prácticas de lectura deficientes producen públicos menos informados, que demandan menos de sus medios de comunicación y que poseen menos capacidades para exigir en el ámbito público a la prensa, a los partidos políticos, que cada vez nos dan menos información y más espectacularización. ¿Cómo trabajar con estos lectores? No estoy diciendo que no se trate de formar nuevos lectores. Pero considero que hay que pensar en una política diversificada que trabaje también con los que ya llegaron, pero están siendo desatendidos por la colonización que la industria del espectáculo ha generado (no sólo en las editoriales, esta colonización es palpable en las librerías, en los premios literarios) y la reducción de la diversidad que

ha conllevado (en los múltiples espacios de la cultura se va imponiendo esta lógica que contribuye a afianzar cierto tipo de producción cultural y cierto tipo de consumidor que se relaciona con ella).

Debemos pensar en **usos múltiples**. Cuando pensamos este espacio de lo público, debemos pensar también en qué medida brindamos condiciones para actividades que brinden a la ciudadanía espacios para acudir a sentarse, a pensar, que vengan a trabajar, a estudiar, a dormir, actividades cada vez más escasas en muchos espacios públicos. Esas posibilidades son también oportunidades de **aprender a estar con otros**. Al principio afirmaba que ser público surge, justamente, a partir de la generación de condiciones para que los anónimos se encuentren, la posibilidad de encontrarnos con otros anónimos pasa también por aprender a respetar la diferencia, y ahí las instituciones culturales juegan un papel clave. El neoliberalismo es también un fenómeno cultural que ha venido a privatizar muchos ámbitos, espacios y movimientos, y por ende, más que contra el Estado, juega contra lo público. Creo que tenemos que repensar de qué manera volvemos a encontrarnos para alimentar las posibilidades de vivir juntos mediados por las prácticas culturales.





# PERSPECTIVAS

## Capítulo 5

### El paradigma latinoamericano de la formación de públicos

Paula Vergara (Chile)

## Capítulo 6

### Prácticas educativas en instituciones culturales: aportes a partir de las relaciones entre públicos y museos

Daina Leyton y Gabriela Aídar (Brasil)

## Capítulo 7

### La equidad en el centro de la agenda de las políticas culturales

Nicolás Barbieri (España)

## Capítulo 8

### Mercados culturales y desarrollo de comunidades

Octavio Arbeláez (Colombia)

## Capítulo 9

### Políticas públicas y formación de audiencias: inclusión y perspectiva de género, desafíos de la nueva agenda digital

Alejandrina D'Elia (Argentina)



# El paradigma latinoamericano de la formación de públicos

## Paula Vergara

Socióloga especializada en el estudio y gestión de públicos para proyectos y espacios culturales, con experiencia en consultoría para distintas organizaciones del sector. Actualmente es Encargada de Gestión de Públicos de la Red de Salas de Teatro (Región Metropolitana, Chile), y colabora como investigadora en la consultora ASIDES. Entre 2009 y 2011 se desempeñó como Encargada de Estudios de Audiencias en la Escuela de Espectadores, y entre 2011 y 2015, como Coordinadora de Estudios del Centro Gabriela Mistral (GAM).

## Introducción

La gestión de públicos constituye hoy una prioridad para quienes trabajamos en el sector de la cultura y las artes en distintas partes del mundo. En lo personal, hay algo que siempre ha llamado mi atención al revisar la literatura acerca del tema y al haber tenido la oportunidad de conocer distintas experiencias internacionales en el ámbito de la gestión de públicos. Me refiero al hecho de dar con **distintas denominaciones para referirnos o nombrar el trabajo de vinculación** que realizamos con los públicos desde nuestros proyectos u organizaciones culturales.

Es así como observamos que, mientras en las experiencias del mundo anglosajón y en las de algunos países de Europa se refiere al concepto de *desarrollo de audiencias*, en el contexto latinoamericano nos hemos inclinado la mayoría de las veces hacia la noción de *formación de públicos*. Se trata de **dos nociones que se han utilizado a veces como sinónimos o equivalentes**. Sin embargo, cuando comenzamos a indagar con mayor profundidad en ellas, se observa que, aunque evidentemente hay numerosos puntos de encuentro, también existen ciertas distinciones. Y que **estas distinciones dan cuenta de que las problemáticas asociadas a los públicos y las maneras de abordarlas adquieren matices según los contextos específicos en que nos situamos**.

Frente a ello, **este trabajo constituye un intento por delimitar teóricamente el modelo de formación de públicos que ha primado en el contexto latinoamericano**. Y para ello, me gustaría comenzar revisando brevemente sus antecedentes, para lo que es necesario remitirse a las llamadas políticas de *democratización cultural*. Luego, quisiera pasar a revisar el concepto más amplio de *gestión de públicos* en espacios culturales, y ofrecer una perspectiva comparada entre este paradigma de la *formación de públicos* y el del *desarrollo de audiencias* que, tal como hemos adelantado, es un término más presente en el contexto anglosajón. Y para concluir, deseo compartir ciertos aspectos que considero relevantes a la hora de planificar estratégicamente programas y actividades de formación de públicos.

## La democratización cultural como antecedente

La gestión de públicos en nuestro sector tiene como principal antecedente las políticas de democratización cultural que surgieron en Europa a mitad del siglo XX (Cuenca, 2014). En el espíritu de estas políticas estaba de fondo el objetivo de fomentar el acceso de la población, y por ende de todos los grupos sociales, a las creaciones artísticas. Para ello, la estrategia consiste en multiplicar infraestructuras culturales, incentivar la creación y la producción, descentralizar la oferta, aplicar estrategias de reducción de precios y promover políticas de gratuidad. Es decir, **acciones dirigidas a potenciar la oferta como medio para generar demanda** (Escenium, 2010).

Ahora bien, ante el interrogante de si existió un verdadero proceso de democratización de las prácticas culturales en los países en los que se han aplicado dichas políticas, las distintas encuestas nacionales de consumo cultural —implementadas en paralelo a estos procesos por los gobiernos como una forma de medir estas acciones— parecen indicar dos **cuestiones centrales**:

**1) Que, en un inicio, estas políticas efectivamente lograron incrementar el volumen de los públicos. Sin embargo, en años recientes se constata un estancamiento, e incluso un descenso en algunos países, de la población que accede a ciertas prácticas culturales.** Las razones de este descenso, según se ha estudiado, están rela-

cionadas con la competencia por el tiempo libre de las personas: además de disponer de menos tiempo, encuentran una oferta cada vez más amplia de actividades, tanto culturales como otras propuestas de ocio no culturales. Por otra parte, las posibilidades de la comunicación digital han cambiado la forma de acercarnos a cualquier práctica e integrarla a nuestra vida cotidiana.

**2) Que estas políticas no han logrado modificar significativamente la estructura social hacia un acceso equitativo entre los distintos grupos sociales.** En América Latina, en particular, los resultados ponen de manifiesto las significativas diferencias o inequidades que aparecen en función de las variables sociodemográficas, donde las personas mayores, las que viven en los niveles económicos y sociales bajos, y las que tienen menos estudios acceden y participan de forma más limitada en las actividades culturales y tienen una menor valoración de la oferta existente.

Ante este escenario, las problemáticas asociadas a los públicos pasan a ser un asunto no solo de relevancia para las políticas culturales, sino también para las organizaciones del sector, que se ven llamadas a **repensar sus estrategias habituales de vinculación con los públicos.**

## Gestión de públicos en espacios culturales

Tomando como referencia lo que algunos autores (McCarthy & Jinnett, 2001; Gutiérrez, 2010) han planteado desde una mirada estratégica, **podemos comprender la gestión de públicos como aquellas estrategias que se llevan a cabo desde los espacios culturales para alcanzar objetivos estratégicos que son distintos entre sí, pero absolutamente complementarios:**

**1) Fidelización:** el primer objetivo refiere a la *fidelización* de los públicos, es decir, lograr que aquellas personas que ya están asistiendo a nuestro espacio cultural y participando de su oferta artística, lo hagan con mayor frecuencia e implicación.

**2) Ampliación:** el segundo objetivo corresponde a la *ampliación*, esto es, atraer a nuestra organización a más personas con el mismo perfil de quienes ya asisten, generalmente personas que están participando en la oferta artística de otros espacios.

**3) Diversificación:** el tercer objetivo consiste en la *diversificación*, es decir, conseguir la participación de segmentos de la población que no participan en nuestro espacio cultural, y que probablemente tampoco lo estén haciendo en otras organizaciones culturales, ya sea porque tienen interés, pero poseen barreras que obstaculizan su participación, o porque no poseen interés, lo que generalmente está correlacionado con su capital cultural.

**4) Educación:** a estos tres objetivos agrego un cuarto, correspondiente a la *educación*, esto es, fomentar los hábitos de participación cultural principalmente en niños y adolescentes a partir de la coordinación con el sistema escolar. Sin duda, se trata de la estrategia más efectiva para asegurar la demanda, pero en el largo plazo.


Tal como mencionaba, estos lineamientos estratégicos han sido abordados desde la noción del *desarrollo de audiencias*. Sin embargo, cuando revisamos la literatura y las experiencias de este enfoque, podemos observar que tienden a privilegiar los dos primeros objetivos estratégicos antes mencionados. Así, los objetivos estratégicos de la *fidelización* y la *ampliación* se asocian mayormente a la noción de *desarrollo de audiencias*; noción muy vinculada a la aplicación del marketing y sus herramientas, y que constituye el paradigma de gestión de públicos en el mundo anglosajón.

Este enfoque, además, otorga un rol central a las políticas de Estado destinadas a fomentar los hábitos de consumo y participación cultural de niños y adolescentes desde el ámbito escolar. Pero por lo general plantea que el objetivo de la diversificación (alcanzar a esos sectores de la población que no acceden a los espacios culturales) además de ser muy costoso para los espacios, parece improbable en el caso de que no exista un interés latente (como es el caso de muchos de los no públicos).

## Desarrollo de audiencias

Por otro lado, en sociedades latinoamericanas, donde el acceso y la participación en la oferta artística se encuentran fuertemente mediados por las desigualdades sociales —quizás más que en otros contextos— las estrategias de *educación* y las de *diversificación* de públicos parecen adquirir mayor sentido y mayor énfasis, con un foco considerable en aquellos segmentos de la población que generalmente se ven excluidos de las prácticas culturales; estrategias que se suelen asociar a la noción de *formación de públicos*. Desde este enfoque, se enfatiza que **el acceso a las prácticas culturales es un derecho y que, por tanto, la gestión de públicos no puede reducirse solo a conseguir futuros clientes a través de estrategias de marketing.**

A continuación presentaremos una breve revisión de cada uno de los modelos que sostienen este contraste de paradigmas.


 **Esta distinción entre modelos es una forma de llevar la realidad a sus extremos. Así, aunque se identifique en mayor medida con la ampliación y fidelización, no podemos negar que desde el desarrollo de audiencias hay también un fuerte trabajo en términos de educación y diversificación de públicos. Y, por otra parte, que, desde el paradigma de la formación de públicos en el contexto latinoamericano, nos hemos ido familiarizando cada vez más con las herramientas del marketing de las artes.**

Un primer aspecto que cabe destacar del *desarrollo de audiencias* es que se trata de un modelo que posee cierta tradición, donde existe un sólido desarrollo teórico y donde el conjunto de prácticas asociadas se inscriben en un marco estratégico claramente delimitado. Luego, es preciso mencionar que si el concepto de democratización cultural estaba más asociado a las políticas públicas, la noción de **desarrollo de audiencias es un concepto mucho más vinculado a la gestión de las organizaciones culturales** (Cuenca, 2014). Como se ha mencionado, este enfoque surge desde el contexto anglosajón y, junto con propiciar un mayor compromiso e implicación de quienes son nuestros públicos actuales, se centra en **otorgar sostenibilidad económica a las organizaciones culturales.**

Los argumentos que le dan sustento apuntan a establecer que las políticas de oferta desarrolladas en décadas pasadas (creación de equipamientos, gratuidad, etc.) han tocado techo en la activación de la demanda latente, lo que ha llevado a las instituciones culturales, especialmente a las del ámbito anglosajón, a acercarse al marketing, utilizando estrategias de atracción y retención de públicos. Ahora bien, en la base de este enfoque se encuentra la constatación de que el costo de crear un nuevo espectador es mucho mayor al costo de retener a uno que ya lo es. De ahí que el énfasis de las estrategias de marketing en los espacios culturales se

vuelque **desde el concepto de acceso al de fidelización** (Escenium, 2010).

Ahora bien, el marketing no favorecerá el acercamiento a las creaciones artísticas si es que no existe un interés previo de los públicos, y ese interés está fuertemente correlacionado con el capital cultural de las personas. Por tanto, lo que se interviene y se desarrolla es un interés inicial.

 **Esta tendencia comienza a tomar especial fuerza a propósito de los contextos de crisis económica enfrentados en los últimos años en el contexto europeo, y de la reducción del apoyo fiscal al financiamiento de las artes. Las organizaciones culturales se dan cuenta de que los públicos les aseguran, en buena parte, su viabilidad económica y financiera.**

El modelo clásico de intervención del *desarrollo de audiencias* comienza segmentando a las personas según sus **diversas posiciones respecto a la oferta artística**. Posiciones que son dinámicas, ya que el modelo supone que, de existir un interés inicial, cada individuo puede pasar al próximo estadio a través de la intervención. Por ende, encontramos: a) públicos con demanda inexistente, b) públicos con demanda latente, c) públicos primerizos, d) públicos ocasionales, e) públicos regulares y f) socios o amigos del espacio cultural (Colomer, 2013).

Las estrategias del desarrollo de audiencias buscan ir progresando en esta escalera de

la fidelización, produciendo el paso de un estadio a otro, de modo de ir avanzando en el tipo de relación que establecen los públicos con las organizaciones culturales. Por tanto, además de segmentar a los públicos sobre la base de la frecuencia con la que asisten al espacio, es necesario también comunicarse con ellos de manera diferenciada según esta segmentación. Así, por ejemplo, los nuevos visitantes necesitarán una estrategia de bienvenida y quienes se encuentran en la cima (aportando una cantidad considerable de los ingresos) deberán ser recompensados.

Para llevar a cabo una gestión de estas características, la comunicación con los públicos debe ser directa, bidireccional, personalizada y adecuada según el peldaño que se esté pisando en la escalera de fidelización. En este contexto, los medios de comunicación masivos —basados en un mensaje amplio y en una relación unilateral— han perdido eficiencia. Las herramientas del marketing digital, en cambio, se adaptan de mejor forma a estas nuevas necesidades de comunicación, por lo que deviene relevante destinar esfuerzos a su aplicación. Resulta fundamental el uso de herramientas del marketing digital como los sistemas CRM (*Customer Relationship Management*), que permiten obtener información del comportamiento real de las audiencias y gestionar esquemas de lealtad (Tomlinson & Roberts, 2006; Carr & Paul, 2011).



## Formación de públicos

Junto con la aplicación de estas herramientas para captar demanda latente e invitar a una mayor frecuencia de asistencia, es necesario que cada una de las experiencias que viven los espectadores en el espacio cultural, resulten satisfactorias y significativas para poder seguir avanzando al próximo estadio. En este sentido, es vital resguardar los siguientes aspectos:

**a) Calidad de las propuestas artísticas:** la aplicación de herramientas de marketing no sustituye la calidad y la coherencia de esos espectáculos con la propuesta de valor que ofrece el espacio.

**b) Garantizar los servicios básicos:** la comodidad de la infraestructura, una buena señalética, la atención del personal, la idoneidad de los servicios asociados como el café, los sanitarios, el proceso de compra, etc. son aspectos clave.

**c) Identificar momentos de la verdad y sorprender:** refiere al esfuerzo y creatividad que volquemos en actividades complementarias antes, durante y después de los espectáculos y que agreguen valor a la asistencia y la conviertan en una experiencia memorable. Es en este tipo de actividades donde adquiere relevancia el marketing experiencial como herramienta.

Del otro lado, y con vistas a sostener esta comparación, al revisar el modelo de formación de públicos podríamos afirmar que constituye una noción que comienza a esbozarse en las políticas públicas de algunos países de la región, como ya fuertemente instalada en el discurso oficial de algunas organizaciones especialmente a partir del año 2005.

Si se lo compara con el desarrollo de audiencias, podemos afirmar que es un modelo algo menos sistematizado (aunque existen autores latinoamericanos que han tratado la temática) y en el que a veces es difícil saber si todos estamos entendiendo lo mismo al respecto. Así, al ser una noción menos sistematizada, existe cierta ambigüedad terminológica que todavía la rodea. Sin embargo, al observar experiencias bajo esta denominación, es posible apreciar ciertas particularidades.

Lo primero a destacar es que este modelo se sitúa desde un enfoque de derechos culturales e inclusión social. La premisa fundamental es que los públicos no pueden reducirse a simples consumidores ya que el acceso a las prácticas culturales constituye un derecho humano. En este sentido, existe una crítica a las políticas de democratización cultural por haber considerado que bastaba con hacer llegar o dar a conocer los productos artísticos a una sociedad que debería estar preparada para su consumo (Jiménez, 2000).

En cuanto a sus metodologías, podemos reconocer abordajes desde las ciencias sociales, la pedagogía, la mediación, la sociología, la antropología y el trabajo social, además de los campos artísticos, y adquieren relevancia en nuestros contextos de desigualdad social. Si el desarrollo de audiencias busca desarrollar un interés potencial por las artes, en el caso de la formación de públicos lo que se busca es fortalecer el capital cultural (Ibacache, 2014).

**Las prácticas vinculadas a este enfoque parten de la constatación de la extrema inequidad en el acceso y participación cultural; contextos de desigualdad social que son más evidentes en América Latina. En definitiva, los programas en este ámbito buscan intervenir en la desigualdad de acceso a la oferta artística y en la participación cultural.**

Si bien en un inicio los programas de formación estaban pensados para todo público (el caso de las escuelas de espectadores), poco a poco se han ido focalizando en grupos específicos; a saber: 1) niños y jóvenes, a través de programas de educación y a partir del sistema escolar formal; y 2) segmentos de la población que poseen menor acceso y participación en la oferta artístico-cultural (personas de bajo nivel socio-económico, adultos mayores, personas con discapacidad, migrantes, comunidades en contextos de vulnerabilidad, etc). Se trata de grupos que, según los modelos de desarrollo de audiencias, se ubicarían probablemente en el primer nivel de la escalera de la fidelización.

Para conseguir la participación de estos beneficiarios en nuestras actividades, suele convenir la invitación a comunidades que los congreguen, más que realizar una convocatoria uno a uno. En este sentido, será de vital

importancia establecer alianzas con instituciones que trabajen con estos grupos. Esto no solo nos permitirá aunar esfuerzos, sino sobre todo focalizar adecuadamente la intervención en los grupos que deben recibirla.

Desde el enfoque de la formación de públicos, la intervención busca, por una parte, trabajar sobre las barreras objetivas que condicionan el acceso y participación cultural, como el tiempo (por ejemplo, programar actividades en horarios especiales), la distancia (por ejemplo, coordinar el transporte de los beneficiarios y grupos) o el dinero (implementar propuestas de acceso gratuito o de costo reducido). Y por la otra, trabajar sobre las barreras perceptuales y simbólicas, con estrategias que buscan hacer más amigables y cercanos esos contextos de participación destinados a grupos o participantes que se acercan por primera vez (Rosas Mantecón, 2007; Ibacache, 2014).

Para incidir en las valoraciones frente a las creaciones artísticas, pueden aplicarse estrategias orientadas a facilitar el enriquecimiento de la capacidad de leer y de decodificar los lenguajes artísticos (Jiménez, 2000), tales como las visitas guiadas, los recursos pedagógicos, las actividades previas a las funciones, los talleres de apreciación, los laboratorios de creación y todas aquellas propuestas que implican una participación más activa por parte de los públicos.

**Los objetivos relativos al desarrollo de públicos y los referidos a la formación, si bien son distintos, no son excluyentes, y cada vez más resulta necesario integrarlos a ambos para responder a las necesidades de financiamiento y a los derechos culturales de los ciudadanos.**

**Tabla 1:**  
**Comparación entre los Modelos de Desarrollo de Audiencias y Formación de Públicos**

Principales hitos	Desarrollo de audiencias	Formación de públicos
<b>Origen</b>	Paradigma anglosajón	Paradigma latinoamericano
<b>Objetivos que se enfatizan</b>	Ampliación y fidelización	Educación y diversificación
<b>Enfoque</b>	Sostenibilidad económica e implicación	Derechos culturales e inclusión social
<b>Metodologías</b>	Marketing digital y experiencial	Pedagogía, mediación, sociología, antropología, trabajo social, etc.
<b>Foco</b>	Interés potencial	Capital cultural
<b>Públicos</b>	Públicos con demanda latente, públicos actuales	Niños y jóvenes, personas de bajo NSE, adultos mayores, personas con discapacidad, migrantes, etc.
<b>Plazo del impacto</b>	Corto o mediano plazo	Largo plazo

Fuente: Elaboración propia

## Algunas claves finales para la formación de públicos

Para finalizar, quisiera referirme al trabajo que estoy llevando adelante como responsable de Gestión de Públicos de la Red de Salas de Teatro de la Región Metropolitana en Chile. Esta red es una asociación que congrega a veintidós salas de teatro de distintas magnitudes, y donde a partir de 2018 hemos implementado un trabajo directo de formación de públicos, apoyando a las salas, otorgando financiamiento, brindando apoyo en el diseño de actividades de formación de públicos. Se trata de un interesante desafío del que ya es posible rescatar algunos aprendizajes.

En base a esta experiencia, quisiera mencionar una serie de recomendaciones a tener en consideración a la hora de diseñar e implementar programas de formación de públicos:

**- Seleccionar contenidos relevantes para el grupo objetivo:** lo primero es ponernos en el lugar de esas personas que asisten por primera vez al teatro y preguntarnos: ¿en qué medida los contenidos que estamos ofreciendo pueden ser relevantes para la vida de esas personas? ¿Constituyen la mejor opción dentro de nuestra programación para propiciar una primera experiencia? Así, las estrategias de formación de públicos no deben pensarse como la instancia para llenar la sala de la obra a la que no le fue tan bien como quisiéramos, ni como un ejercicio independiente al proceso de programación.

**- Incidir en las barreras perceptuales y simbólicas:** si bien el valor de la entrada y la distancia respecto a los espacios culturales constituyen obstáculos para el acceso de ciertos segmentos de la población, las principales barreras son de orden perceptual y simbólico. Por tanto, asegurar la gratuidad y el transporte hacia nuestro teatro no es suficiente para hablar de formación de públicos. Debemos generar metodologías que rompan con prejuicios y falsas creencias en torno a las artes y que fortalezcan la capacidad de decodificación, interpretación y disfrute de los lenguajes de las disciplinas con que trabajamos.

**- Ser creativos en las metodologías a implementar:** las visitas por el espacio, las actividades de preparación antes de la función y/o los conversatorios posteriores son algunas de las actividades clásicas de formación de públicos que permiten incidir en estas barreras simbólicas. Sin embargo, no basta sólo con replicar las mismas fórmulas. Debemos explotar al máximo nuestra creatividad para proponer metodologías efectivas en función tanto de los contenidos artísticos que estamos trabajando como de los grupos objetivos a los que nos dirigimos.

**- Diseñar la experiencia:** la invitación a estos grupos de la población que asisten por primera vez a nuestro espacio requiere un diseño detallado de la experiencia: antes, durante y después de la función. Pensar en

estos tres momentos nos ayudará a ordenar de manera estratégica las actividades de formación en cada una de las fases y a dar continuidad y sentido a la experiencia global.

- **Generar un vínculo a largo plazo:** una vez que hemos propiciado esta primera experiencia, el principal error es creer que el trabajo está completo. La formación de públicos requiere pensar en un trabajo intensivo y a largo plazo con los grupos que se han convocado, de modo de incrementar su capital escénico y, en el mejor de los casos, impactar en el interés de asistir por iniciativa propia.



#### Referencias:

Carr, E. & Paul, M. (2011). *Rompiendo la quinta pared: Marketing para las artes en la era digital*. Madrid: Fundación Autor.

Colomer, J. (2013). *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*. Madrid: Fundación Autor.

Cuenca, M. (2014). La democratización cultural como antecedente del desarrollo de audiencias culturales; en <http://quadernsanimacio.net>; 19, enero de 2014; ISSN: 1698-4404

Gutiérrez, R. (2010). Desarrollo de audiencias: fines y medios. *Revista Conectando Audiencias*, 1, 7-9. Madrid: Asimétrica.

Ibacache, J. (2014). *Herramientas para la gestión cultural local. Formación de Audiencias*. Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Jiménez, L. (2000). *Teatro & públicos. El lado oscuro de la sala*. México, D.F.: Editorial Escenología.

Los públicos de las artes escénicas. Esce-nium 2010. Foro Internacional de las Artes Escénicas. Documento final. Julio 2010. Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública.

Mantecón, A. R. (2007). Barreras entre los museos y sus públicos en la Ciudad de México. *Culturales [en línea]* 2007, III (enero-junio). Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69430504>> ISSN 1870-1191

McCarthy, K. & Jinnett, K. (2001). *A New Framework for Building Participation in the Arts*. Santa Monica, CA: RAND Corporation. Recuperado de: [https://www.rand.org/pubs/monograph\\_reports/MR1323.html](https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1323.html). Also available in print form.

Tomlinson, R. & Roberts, T. (2006). *Aforo completo. Cómo convertir los datos en audiencias*. Madrid: Fundación Autor.



# Prácticas educativas en instituciones culturales: aportes a partir de las relaciones entre públicos y museos

**Daina Leyton y Gabriela Aidar**

**Daina Leyton**

Educadora, psicóloga y experta en accesibilidad. Actualmente coordina el Departamento de Accesibilidad y Educación del Museo de Arte Moderno de San Pablo. También es profesora invitada en la Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ) en el curso sobre accesibilidad cultural, donde es responsable de la disciplina "Exposición Accesible". Con amplia experiencia en cultura, educación y promoción de la salud, concibe y desarrolla proyectos culturales para diversas audiencias que buscan mayor conciencia para la vida en una sociedad pluralista.

**Gabriela Aidar**

Licenciada en Historia por la Universidad de San Pablo (USP), especialista en Estudios de Museos de Arte por el Museo de Arte Contemporáneo, y en Museología por el Museo de Arqueología y Etnología (USP). Master of Arts in Museum Studies por la Universidad de Leicester (Inglaterra). Coordinadora de Programas Educativos Inclusivos de la Pinacoteca de San Pablo, donde también se desempeñó (entre 2002 y 2012) como coordinadora del Programa de Inclusión Sociocultural. Se especializa en el desarrollo de proyectos junto a personas con discapacidad, en sufrimiento psíquico, situación de vulnerabilidad social, adultos mayores y empleados del museo.

## Circunscribiendo la educación en museos

Reflexionar sobre las relaciones entre educación y públicos en museos presupone delimitar inicialmente nuestra comprensión sobre esas áreas en el amplio campo de la educación y también de las prácticas museológicas. Así como sucede con otros conceptos en el ámbito de la museología, la definición de educación en museos y de sus características no está del todo consensuada y depende de posturas ideológicas, metodológicas y de referencias bibliográficas específicas.

Lo que hace particular esa modalidad educativa es su relación con el patrimonio como materia prima de trabajo, sea este cultural, artístico, científico, histórico, natural, entre otros; y que sus estrategias se desarrollen como parte del trabajo de los museos. Los procesos de aprendizaje y de construcción de conocimiento se dan por medio de la experiencia y del contacto directo con las evidencias y manifestaciones presentes en la cultura material e inmaterial preservada y expuesta en las instituciones museológicas. Sus objetivos no se limitan a la adquisición de contenidos formales reconocibles en las áreas de conocimiento, sino al desarrollo de una observación curiosa e investigativa en contacto con las instituciones y el patrimonio allí resguardado, aspirando a ampliar la capacidad crítica de los visitantes/educandos (Aidar e Chiovatto, 2007, p.294).

“En contacto con las obras [u objetos y referencias patrimoniales], los visitantes pueden tener el cuerpo sensibilizado para cuestiones subjetivas, simbólicas, sociales, políticas, entre otras. La visita es una brecha en el tiempo en la que los participantes, juntos, “leen” un recorte de mundo, teniendo espacio para la reflexión y la construcción de nuevos sentidos. De este modo, los museos son lugares privilegiados para el desarrollo de procesos críticos e interpretativos: sobre sí, sobre los otros, sobre la vida en sociedad, sobre cómo nos posicionamos y sobre cómo podemos actuar en el contexto en el que estamos insertos” (Leyton, 2018, p.19).

La educación museal se sitúa en el campo de la **educación no formal**, ya que no se encuentra organizada ni certificada por una legislación nacional. Esto le confiere características particulares, como la no segmentación etaria de los educandos, así como un abanico mayor de posibilidades de abordaje, experimentación y diálogo entre áreas de conocimiento (Fernandes, 2016, pp.127 y 128).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Es posible aún percibir diversas interfaces entre la Educación en Museos y otras modalidades educativas, como la Educación Patrimonial, la Educación Permanente o a lo Largo de la Vida, la Educación Social y la Formación Integral (Castro, 2015).



Aunque en ocasiones la educación en museos pueda ser vista como complementaria a la educación formal —como si debiese estar obligada a “responder” a los currículos escolares—, tal visión la minimiza y no es coherente con su potencial como generadora de experiencias educativas autónomas, que pueden y deben dialogar con la variedad de expectativas de sus públicos objetivos y socios de trabajo.

Otra idea común referente a la educación en museos es que ella debería ser una ramificación de los discursos curatoriales, refrendándolos y “traduciéndolos” para los visitantes de las instituciones. Esta también es una visión simplista y que acaba por aliviar a los responsables de las narrativas expositivas de una comunicación más efectiva y directa con los públicos. Además, la acción educativa en museos puede cuestionar y problematizar los mismos discursos expositivos, cuando tal postura se muestra relevante al proceso desarrollado con sus educandos.

Es común que se atribuya (o se autoatribuya) a las áreas educativas de los museos la responsabilidad integral de la interlocución con sus públicos, mientras que esa función debe ser una acción transversal de toda la institución, por medio de diversas estrategias y de una disponibilidad institucional para la escucha.

Vale mencionar que el proceso de aprendizaje que ocurre dentro de los museos implica la adquisición y ampliación de conocimientos formales y habilidades específicas, y también, de manera igualmente relevante, aspectos más subjetivos, como la transformación de valores, actitudes y sentimientos, así como la promoción de placer, inspiración y creatividad (Hooper-Greenhill, 2002).

En definitiva, esta modalidad educacional debe actuar para la formación crítica de los individuos, ayudando a su emancipación y a su actuación consciente en la sociedad con el fin de transformarla positivamente (Costa, Castro, Chiovatto e Soares, 2018).

Específicamente, en el ámbito museológico brasileiro fue recientemente publicada por el Instituto Brasileiro de Museos del extinguido Ministerio de Cultura, la Política Nacional de Educación Museal. Este documento, resultado de un proceso de siete años de construcción colectiva entre educadores y profesionales de museos de todo el país, representa un marco para las políticas públicas de educación en museos y un reconocimiento y fortalecimiento de esas prácticas (Ibaram, 2017).

En una publicación posterior que presenta y contextualiza el documento, se define la educación museal de la siguiente manera:

“La Educación Museal supone una serie de aspectos singulares que incluyen: contenidos y metodologías propias; el aprendizaje; la experimentación; la promoción de estímulos y de la motivación intrínseca a partir del contacto directo con el patrimonio musealizado, el reconocimiento y la recepción de los diferentes sentidos producidos por los variados públicos visitantes y de las maneras de ser y estar en el museo; la producción, la difusión y el compartir conocimientos específicos relacionados a los diferentes acervos y procesos museológicos; la educación por los objetos musealizados; el estímulo a la apropiación de la cultura producida históricamente, al sentimiento de pertenencia y al sentido de la preservación y creación de la memoria individual y colectiva. Es, por lo tanto, una acción consciente de los educadores enfocada a los diferentes públicos” (Costa *et al.*, 2018, pp.73-74).

Sin embargo, las condiciones actuales vigentes en la mayoría de los museos brasileros, no se condicen con la complejidad que caracteriza a la educación en museos. Las instituciones que cuentan con un área de educación permanente, y que pueden realizar un trabajo continuado, son todavía una minoría. Es común que exposiciones en espacios culturales cuenten con equipos tercerizados, contratados temporariamente para actuar con los públicos: un contexto paradójico, si consideramos la amplitud y las potencialidades del trabajo aquí descritas.

Una representación que realmente contribuya con la formación crítica de los públicos y su emancipación exige investigaciones continuas y diálogo permanente: del equipo educativo entre sí, con sus educandos, con los demás equipos del museo y con otros equipamientos de la sociedad. Para una actuación consciente con comunidades y públicos diversos, que tenga perspectiva de generar transformaciones positivas y que parta de sus propios integrantes, es esencial un **proceso de escucha y reconocimiento** de estos públicos.

En contacto con una obra de arte o con objetos y referencias patrimoniales, diferentes lecturas del mundo son desencadenadas, posibilitando la construcción de sentidos sobre determinadas cuestiones. Mientras el contacto con testimonios y expresiones de diferentes épocas contribuye al desarrollo de una observación sensible y crítica sobre contextos diversos, sean estos pasados o actuales, el ejercicio de experimentación creativa permite imaginar e instituir nuevas posibilidades. La motivación suscitada por ciertos temas o enfoques puede abrir posibilidades para pensar, probar y transformar la realidad de manera imprevisible.

Resulta necesario, por lo tanto, entender al público de los museos no solo como visitantes que contemplan, sino también como sujetos que crean. Lo que está en juego no es solamente lo que puede ser explicado o

## ¿Cuáles son las relaciones posibles entre la educación en museos y sus públicos?

comprendido sobre una obra u objeto, sino todo un **proceso de investigación** que, tomado con conciencia y creatividad, puede comenzar desde allí. Estos procesos comprenden desde el simple acto de expresar y dar forma a un tema que moviliza a un visitante, hasta impactos sociales más exhaustivos, que abordaremos más adelante en este texto.

Entender a los públicos de las instituciones culturales tanto como meros consumidores cuanto como productores de cultura, es algo con lo que los profesionales se debaten hace por lo menos cinco décadas (Teixeira Lopes, 2009). Este punto de partida, sin embargo, es crucial para el desarrollo de los programas y proyectos culturales, en particular los educativos, pues impacta en la definición de objetivos y acciones que podrán ser más o menos emancipatorios y participativos.

Esta es una relación que fundamenta la propia existencia de las áreas educativas de los museos y demás instituciones culturales, es decir, existimos para relacionarnos con los públicos que nos frecuentan y con los que pueden acercarse a hacerlo. Para los profesionales de esas áreas, los públicos con los cuales actúan son vistos como educandos o participantes de los procesos educativos. Esto nos apunta algunas especificidades que abordaremos a continuación.

Lo que proponemos con nuestras acciones educativas no se restringe solamente a la formación de nuevos públicos para los museos, sino al desarrollo de **procesos educativos** que sean significativos para los participantes, independientemente de que se transformen *a posteriori* en visitantes frecuentes o no.

El desarrollo de públicos puede ser entendido como la identificación de las diferentes barreras (en su mayoría de carácter simbólico) que terminan por excluir individuos o grupos de concurrencia a los museos e implica la posterior elaboración de estrategias que superen esas barreras, posibilitando el acceso de públicos tradicionalmente no visitantes a los museos. Además de promover un mayor acceso a las instituciones museológicas, los procesos educativos deben proponer estrategias y acciones que tengan repercusiones personales, comunitarias y sociales, buscando promover impactos cualitativos en la vida cotidiana de sus participantes.

Por ende, mientras el desarrollo de públicos se manifiesta como una estrategia que beneficia en primer lugar a la institución —ya sea debido al incremento del número de visitantes o la diversificación del perfil de sus usuarios—, las acciones educativas hacen hincapié en los beneficios que el contacto con los museos pueden promover en sus públicos.

Otra característica de la relación entre la educación y los públicos de los museos se vincula con la **perspectiva de participación** en los procesos desarrollados. Es cada vez más común entre los profesionales del área que nos preguntemos si lo que estamos promoviendo son acciones educativas *para* los públicos o *con* los públicos, siendo esta última, la opción que más nos interesa realizar, aunque sea el mayor desafío. No existen fórmulas o maneras más apropiadas de proponerse participación, pero podemos generalizarlas como aquellas acciones que posibiliten a los visitantes/educandos crear, compartir y conectarse en torno a ideas y contenidos presentes en las instituciones y por ellas motivados (Simon, 2010).

En este sentido, vale también indagar sobre el término “accesibilidad”, tan en boga actualmente en los espacios culturales. Para respaldar esta reflexión nos valdremos de nuestra experiencia profesional en dos museos de arte de la ciudad de San Pablo: el Museo de Arte Moderno de San Pablo y la Pinacoteca de San Pablo.

Para el equipo del Museo de Arte Moderno de San Pablo (MAM), existe consenso respecto a que la “accesibilidad no es apenas promover el acceso a lo que ya existe y está instituido, pero sí pensar y construir la

realidad que se desea vivir” (Leyton, 2016, p.6). En el caso de la Pinacoteca de San Pablo, la comprensión de la accesibilidad en museos también es ampliada al reconocer que los grupos con dificultades de acceso a ese museo en particular (y a los museos brasileros en general), a pesar de ser mayoritarios, poseen determinadas particularidades, como pertenecer a poblaciones con bajos niveles de ingresos y escolaridad. Por consiguiente, las acciones de accesibilidad buscan dialogar con esa realidad, al desarrollar programas para personas en situación de vulnerabilidad social, con deficiencias, en situaciones de sufrimiento psíquico y personas mayores de 60 años.<sup>2</sup>

Ambas instituciones mantienen programas de accesibilidad de larga data que trabajan las barreras físicas, sensoriales, cognitivas o de comunicación buscando la equiparación de oportunidades para todos los visitantes. Esa equiparación, sin embargo, es apenas la garantía de un derecho, o sea, el paso inicial del trabajo. Lo que realmente irá a generar la pertenencia cultural es la reducción de otras barreras de carácter más simbólico, tales como las de actitud o emocionales y las culturales.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Para conocer los programas educativos desarrollados por la Pinacoteca acceder a: <http://museu.pinacoteca.org.br/>

<sup>3</sup> Podemos caracterizar los aspectos de actitud o emocionales de accesibilidad en museos como aquellos relativos a los sentimientos de bienvenida de la institución, confianza y placer en la participación e identificación con los sistemas de producción cultural. Los aspectos culturales se refieren al reconocimiento de la diversidad cultural presente en la institución (Mineiro, 2004; Aidar, 2018).

Lidiar con estas barreras es fundamental para la promoción de la accesibilidad y, además de eso, ellas tienen influencias decisivas en los procesos educativos, una vez que el bienestar (o malestar) impacta directamente en la cualidad de los procesos de aprendizaje.

**⌘ Será por medio de la escucha real, la atención y la incorporación de las ideas y propuestas surgidas de las realidades diversas de los diferentes perfiles de público que podremos vislumbrar un tránsito desde aquello que es entendido habitualmente como limitación para pasar a asumirlo en su potencialidad.**

De acuerdo con Vlachou (2013):

“Hay muchos de nosotros que defienden el ‘acceso’, pero el acceso a lo que definimos como cultura válida. Aun así, ¿y si intentásemos conocer mejor las comunidades en las cuales estamos insertos? ¿Y si abriésemos nuestros espacios (que también son de ellas), involucrándolas, creando confort (físico, psicológico e intelectual) y sentimientos de pertenencia? ¿Y si programásemos junto con ellas? ¿Y si los artistas fueran ellas?” (p.92, traducción nuestra).

Ilustremos tales ideas con algunos ejemplos de nuestra práctica profesional. En el MAM el contacto con el público sordo nos mostró un nuevo universo con el que tendríamos mucho para dialogar y comprender. El contacto con esa comunidad, con lengua y cultura propias, puso en evidencia la importancia de que las visitas mediadas en el museo tuvieran como ejes conductores cuestiones que son propias de ese público.

Un curso de formación de educadores sordos fue entonces iniciado en el MAM, en 2002, para que ellos se transformaran en los educadores que recibieran a los públicos en Lengua Brasileira de Señas (Libras). Iniciado sin grandes ambiciones, el proyecto evidenció el cumplimiento de un derecho fundamental del público sordo: ser recibido en su primera lengua, además de una oportunidad de los espacios culturales para conocer y difundir la Libras, además de otras cuestiones intrínsecas a la comunidad sorda.

Por su parte, la Pinacoteca cuenta en su equipo con una educadora sorda, oriunda de ese curso desde 2005, así como otras instituciones culturales optaron por incorporar también educadores sordos, hecho que transformó completamente la realidad de acceso de los públicos sordos al circuito cultural de la ciudad de San Pablo.

Podríamos interpretar estos procesos como una estrategia de formación de públicos para los museos, pero el legado real de esta acción —que involucra a varias instituciones culturales de San Pablo— fue la oportunidad que estos tuvieron de conocer las culturas sordas, además de la transformación mutua de sus realidades: tanto del público sordo como de esas instituciones. Visitas mediadas, narraciones de historias, veladas, batallas de poesía, espectáculos musicales, entre otras acciones, todas realizadas en Libras, integran actualmente la programación cotidiana de diversos espacios culturales que, más allá de la equiparación de oportunidades, reconocen el potencial expresivo y poético de una lengua —visual, espacial y motora— y de las diferentes formas de es-

tar en el mundo.<sup>4</sup> Llamamos a este conjunto de acciones, que no son realizadas solamente en el MAM, sino también en red con diversas instituciones culturales, como *Señales en el Arte*.<sup>5</sup>

En el caso de la Pinacoteca, también podemos mencionar como ejemplo un proyecto de larga duración, desarrollado desde 2008, junto a grupos de adultos en situación de calle, frecuentadores de instituciones de asistencia social cercanas al museo. Se trata de una *Acción Educativa Extramuros*, compuesta por talleres de producción plástica semanal, con énfasis en técnicas gráficas y en grabado en madera.

La acción se estructura mediante talleres semanales en las dos organizaciones de origen de los participantes y de visitas regulares a las exposiciones de la Pinacoteca. La opción para trabajar con este público objetivo dialoga directamente con el entorno del museo, ya que las poblaciones en situación de calle normalmente circulan por la región central de la ciudad, donde se ubica el museo. Así, el interés del proyecto es establecer relaciones más próximas y productivas con los grupos en situación de calle de nuestra región, dado que estamos geográficamente cerca, pero socialmente distantes. Se optó por la alternativa de los talleres de producción plástica dada la casi inexistencia de oferta de este tipo de actividades para ese segmento de población. La selección de las técnicas gráficas utilizadas se

adoptó en función de nuestra experiencia previa con esos grupos y del conocimiento de algunos de sus repertorios culturales, ligados a la tradición popular de estampas de xilografía de los cordeles nordestinos,<sup>6</sup> un tipo de publicación considerablemente popular en los estados del nordeste del país, región de procedencia de buena parte de la población migrante de San Pablo. Además de eso, la xilografía utiliza materiales y procedimientos más próximos a la realidad cotidiana de quienes hayan trabajado previamente en la construcción civil o en carpintería, por ejemplo.

<sup>4</sup> Para conocer los programas educativos desarrollados por el MAM, acceder a: <<http://mam.org.br/>>

<sup>5</sup> Han participado de la Semana Cultural Señales en el Arte las siguientes instituciones: Pinacoteca de San Pablo, Itaú Cultural, SESC San Pablo, Memorial de la Resistencia de San Pablo, Museo de la Ciudad de San Pablo, Museo Paulista, Memorial de la Inclusión, Museo del Fútbol, Instituto Tomie Ohtake y Caixa Cultural.

<sup>6</sup> La literatura de cordel representa una de las mayores expresiones culturales en el Nordeste del Brasil. El cordelista es un representante del pueblo y oficia a modo de reportero de los acontecimientos de la vida cotidiana, desde hechos históricos hasta historias de amor o cuestiones de interés público. Según la Fundación Joaquim Nabuco, la literatura de cordel toma su denominación de la forma en que se vendían estos folletos (con tapas estampadas en xilografía), pendiendo de cordeles en diversos espacios públicos tales como ferias, mercados, plazas y puestos de periódicos.

## Algunos resultados de la educación museal

Dado que se trata de un proyecto de larga vida, ya se han desarrollado una serie de producciones derivadas, entre ellas: exposiciones itinerantes y, en la Pinacoteca, publicaciones de carácter documental y evaluativo, y demás iniciativas con la producción de sus participantes. Aunque en sus comienzos se había basado en las percepciones y el conocimiento previo del equipo del museo, con el transcurso del proyecto los participantes generaron un vínculo y un nivel de apropiación que permitió que, en los últimos años, fueran ellos mismos quienes definieran los lenguajes artísticos y/o medios expresivos con lo que preferían trabajar.

Por medio de los ejemplos y de las discusiones aquí compartidas, es posible percibir los múltiples espacios de interlocución que se abren entre los públicos y los museos e instituciones culturales, así como las oportunidades para la construcción de procesos educativos derivados de ese encuentro. La contribución generada a partir de este diálogo se da en el ámbito de la formación de públicos, no solo como estadísticas de visitas a una institución, sino fundamentalmente en su rol de agentes para su propio desarrollo personal y para la transformación comunitaria y social.

“Las transformaciones no son sólo gigantescas, integrales o metamórficas, también pueden ser invisibles a simple vista, y aun así tener un impacto sustancial a lo largo del tiempo” (Jimenez, 2018, p.29).

No es simple medir el impacto de las acciones de educación en museos, pues pueden darse en varias instancias: en los aspectos subjetivos y el ejercicio reflexivo de un único participante; en la construcción de sentido colectivo por medio de diálogos entre educandos y educadores de los museos; o en las transformaciones que pueden impulsar procesos comunitarios e inspirar políticas públicas.<sup>7</sup>

En las acciones educativas aquí citadas —*Señales en el Arte y Acción Educativa Extramuros*— es posible ilustrar algunos de esos impactos. En el programa *Señales en el Arte*, además del hecho mencionado de la transformación mutua —del público sordo y del circuito cultural de la ciudad— y del reconocimiento de la Libras como un recurso expresivo y poético, es innegable la contribución de los espacios culturales paulistas para concientizar en la importancia de garantizar el derecho del acceso del público sordo a esos espacios culturales en la Lengua Brasileira de Señas.

<sup>7</sup> Para conocer un modelo interesante de evaluación de resultados de las acciones educativas en instituciones culturales y de evaluación de sus impactos sociales, por medio de la propuesta de los Generic Learning Outcomes y de los Generic Social Outcomes, acceder a: <<http://www.artscouncil.org.uk/measuring-outcomes>> Acceso en mayo de 2019.

Concomitante con el movimiento de esas comunidades por sus derechos culturales, el hecho de que las personas sordas participen, ocupen y pertenezcan a instituciones como el MAM y la Pinacoteca,<sup>8</sup> como público y como equipo profesional, generó condiciones para realizar un ejercicio de observación de la realidad, de imaginar cómo sería un estado ideal, y de percibir las transformaciones que pueden generarse. En el marco del MAM, las diversas acciones realizadas en Libras (visitas mediadas, narraciones de historias, batallas de poesía, conferencias, grupos de estudios de culturas sordas) forman parte de su identidad y de sus propuestas cotidianas. Leonardo Castilho, educador sordo de ese museo, inició su acercamiento como visitante, se transformó en alumno del curso de formación de educadores sordos y, después de once años de formación y trabajo en el museo, participó de la III Conferencia Municipal de Cultura de San Pablo; allí fue electo delegado nacional para la Conferencia Nacional de Cultura,<sup>9</sup> donde pudo presentar propuestas para el Plan Nacional de Cultura, que aspira a garantizar la producción artística de las personas con discapacidad.

El intercambio permanente entre los profesionales de los programas educativos de las instituciones culturales de San Pablo fue fundamental en este proceso: es en la reflexión colectiva donde se genera la toma de conciencia que, consecuentemente, se transforma en premisas y conductas. En el caso de la *Acción Educativa Extramuros*, además de

los notables resultados materiales del proyecto, lo que juzgamos más relevante son los resultados de carácter subjetivo, entre ellos: las mejoras de sociabilidad en los adultos en situación de calle participantes; la mejora de sus habilidades de comunicación y expresión; el fortalecimiento de sus identidades; la creación y el fortalecimiento de vínculos; la mejora de su auto percepción y de su autoafirmación. Además de estos aspectos, el contacto con el museo les ha proporcionado una visibilidad positiva y un reconocimiento social, que son lo opuesto de lo que viven en su día a día, dado que se trata de personas que sufren estigmas sociales. Este proyecto permite a la Pinacoteca que grupos sociales bastante diferentes de aquellos que la visitan espontáneamente participen de sus acciones convirtiendo al museo en un espacio permeable para incorporar un abanico más amplio de visitantes en igualdad de condiciones. De este modo, el museo deja de ser percibido por las personas en situación de calle que frecuentan su entorno como un símbolo de

<sup>8</sup> Actualmente las siguientes instituciones integran educadores sordos a sus equipos: MAM de San Pablo, Pinacoteca de San Pablo, Instituto Tomie Ohtake, Instituto Itaú Cultural, Centro Cultural Banco do Brasil, Caixa Cultural, Museo de Energía de San Pablo, además de las ediciones de la Bienal Internacional de Arte de San Pablo.

<sup>9</sup> El Plan Nacional de Cultura es un documento propuesto por el entonces Ministerio de Cultura que fue la primera planificación de largo plazo (con validez de diez años) del Estado brasileiro para el área cultural. Más información en: <[http://pnc.cultura.gov.br/wp-content/uploads/sites/16/2018/05/03\\_plano\\_nacional\\_de\\_cultura.pdf](http://pnc.cultura.gov.br/wp-content/uploads/sites/16/2018/05/03_plano_nacional_de_cultura.pdf)>.



## Perspectivas de un futuro incierto

distinción social, para pasar a ser visto como una parte integrante de sus historias de vida.

Es interesante notar también la incidencia del trabajo educativo de la Pinacoteca en la elaboración de las políticas culturales de San Pablo, construidas en diálogo con las acciones educativas que vienen siendo desarrolladas hace 17 años en ese museo. En los procesos de selección de organizaciones sociales para la gestación de los equipos culturales del estado, se elaboran documentos indicando cuáles deben ser los objetivos técnicos de las propuestas que sean presentadas para participar en los procesos selectivos. Tanto la terminología utilizada en los documentos, como los públicos objeto indicados, encuentran resonancias directas en los programas y proyectos educativos desarrollados en la Pinacoteca, lo que torna evidente cuánto de este trabajo educativo de larga duración supera los límites de la institución al servir de referencia para la construcción de las políticas museológicas regionales.

Estos son algunos ejemplos de cómo la participación de los públicos puede contribuir, además de al intercambio, a garantizar derechos e inspirar políticas públicas. En definitiva, la educación en museos y espacios culturales trabaja con potentes representaciones de **intereses comunes** para promover una mayor sensibilidad de las miradas, ampliar percepciones, lenguajes y actitudes, y colaborar para la construcción de la realidad que deseamos para nosotros y para los demás.

Para finalizar, vale la pena reflexionar sobre los desafíos actuales para las áreas de educación y de cultura, de modo general, y particularmente para la educación en las instituciones culturales. El artista y pedagogo uruguayo Luis Camnitzer (2018), en una reflexión que dialoga con nuestro trabajo de educación en las instituciones culturales, sugiere los siguientes **pasos para articular el conocimiento de forma creativa y artística**:

- Desarrollar una visión auténtica que defina la comunidad en que uno vive, o el estado ideal de esa comunidad, para tratar de ayudar en la clarificación de una plataforma ética consistente con esa visión.
- Desarrollar la habilidad de articular, para así especular sobre problemas posibles y problemas imposibles, para identificar lo desconocido, para desafiar y subvertir los sistemas de orden existentes, y para crear nuevos medios de articulación, desarticulación y rearticulación.
- Adquirir conocimientos y desarrollar estrategias por medio de la identificación de los recursos disponibles, y estudiar cómo se pueden recombinar para crear nuevas articulaciones.
- Desarrollar la comprensión de un contexto más amplio y tratar de negociar la visión personal con aquellas condiciones que impiden que esa visión se haga realidad. Es decir, estudiar cómo se distribuye el poder y actuar de acuerdo a esa distribución (párr. 19-22).

En contextos políticos y sociales en los que son cuestionados el pensamiento crítico autónomo y fundamentado, la libertad creativa y las experiencias de sociabilidad y solidaridad; las prácticas educativas y culturales serán incómodas y la educación y cultura serán vistos como adversarios a ser combatidos. No es aleatorio el hecho de que en estas circunstancias los fondos públicos (y también los privados) para estas áreas sean sustancialmente disminuidos y su papel social relativizado.

En diálogo con tal contexto, es aún más relevante profundizar en las investigaciones sobre el papel de las prácticas educativas en las instituciones de cultura como promotoras de bienestar y de salud mental, por medio de sus impactos en las subjetividades personales y colectivas, así como también en el carácter político de la articulación entre salud, educación y cultura.

La relación entre el acceso a las prácticas culturales y la producción de salud encuentra respaldo en un concepto alternativo de salud que la comprende como acciones que producen una vida calificada, por medio de creación de sentidos, de sociabilidad, de convivencia, de experiencias de solidaridad y afectividad.

De acuerdo con Elizabeth Araújo Lima (2017), profesora de Terapia Ocupacional de la Universidad de San Pablo, podemos relacionar la salud mental con la experiencia de la creatividad, de los intercambios sociales, del acceso y de la circulación por el mundo de la cultura. De esa forma, las prácticas artísticas y culturales son posibilidades de invención y experimentación de otros mundos, de activación de

las sensibilidades y de fortalecimiento de las subjetividades. A tal punto que defiende que **la sensibilidad es hoy en día un espacio de lucha política** central en sociedades en las cuales la experiencia del mundo común es capturada por las redes del capital:

“El derecho de acceso a los espacios de encuentro e intercambios, a los sentidos producidos y compartidos, a los afectos y a la creación —es decir, todo aquello que compone la red de relaciones entre los seres humanos y su espacio de acción—, es expropiado por el capital y migra de los espacios públicos al ámbito comercial” (Lima, 2017, p.276).

La experiencia educativa dentro de los espacios culturales es altamente movilizador de las capacidades de sociabilidad, de intercambios y aprendizajes colectivos, del ejercicio de la sensibilidad y de la interpretación, del estímulo al diálogo y del pensamiento crítico y creativo.

Así, nuestra acción educativa en el presente debe continuar profundizando las prácticas comprometidas con el estímulo al pensamiento libre e indagador, pero también enfocarse al fortalecimiento de los individuos y grupos, y a sus capacidades de creación autónoma. Entre los desafíos actuales de los museos e instituciones culturales se destaca su potencialidad para continuar funcionando como espacios con vocación pública y su capacidad para garantizar el ejercicio de la diversidad y de la divergencia.



**Referencias:**

- Aidar, G. e Chiovatto, M. (2007). Ação educativa em museus. En: M. Park; R. S. Fernandes; A. Carnicel (Org.). *Palavras-chave em educação não formal* (pp.57-58). Holambra: Editora Setembro; Campinas: Unicamp/CMU.
- Aidar, G. (2018). Ampliando o acesso. En: Instituto Tomie Ohtake. *Mediações acessíveis: ciclo de encontros sobre acessibilidade em espaços de educação e cultura* (pp.42-45). São Paulo: Instituto Tomie Ohtake.
- Castro, F. R. (2015). Há sentido na educação não formal na perspectiva da formação integral? In: *Revista Museologia & Interdisciplinaridade*, vol. IV, n. 8. Brasília: Universidade de Brasília.
- Camnitzer, L. (2018). *Hacia un socialismo de la creatividad*. Recuperado de <https://esferapublica.org/nfblog/hacia-un-socialismo-de-la-creatividad/>
- Costa, A., Castro, F., Chiovatto, M. e Soares, O. (2018). Educação Museal. En: INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. *Caderno da Política Nacional de Educação Museal* (pp. 73-77). Brasília: IBRAM.
- Hooper-Greenhill, E. (2002). Developing a scheme for finding evidence of the outcomes and impact of learning in museums, archives and libraries: the conceptual framework. Prepared for the LIRP (Learning Impact Research Project) team of Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries. Recuperado de <https://le.ac.uk/rcmg/research-archive/learning-impact-research-project>
- Jimenez, B. (2018). O grupo por vir. En: Museu de Arte Moderna de São Paulo, *Educação e acessibilidade: experiências do Museu de Arte Moderna de São Paulo* (pp. 29-39). São Paulo: Museu de Arte Moderna de São Paulo.
- Leyton, D. (2018). Visitas mediadas + experiências poéticas. En: Museu de Arte Moderna de São Paulo, *Educação e acessibilidade: experiências do Museu de Arte Moderna de São Paulo* (pp. 19-27). São Paulo: Museu de Arte Moderna de São Paulo.
- Leyton, D. (2016). Educação como matéria-prima. En: *Moderno MAM Extra* (5) (pp. 4-12). São Paulo: Museu de Arte Moderna de São Paulo. Recuperado de <http://mam.org.br/wp-content/uploads/2016/05/modernoExtra-portugues.pdf>
- Lima, E. M. F. de A. (2017). *Vida ativa, mundo comum, políticas e resistências: pensar a terapia ocupacional com Hannah Arendt* (tese livre-docência). Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Mineiro, C. (Coord.). (2004). *Coleção Temas de Museologia – Museus e acessibilidade*. Lisboa, Portugal: Instituto Português de Museus.
- Sieiro Fernandes, R. (2016). Educação não formal, projetos e o exercício da formação: por uma educação sem bússolas. In: AIDAR, Gabriela; CHIOVATTO, Milene e AMARO, Danielle Rodrigues (coord. ed.). *Entre a ação cultural e a social: museu e educadores em formação* (pp. 116-137). São Paulo: Pinacoteca de São Paulo.
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Santa Cruz, Estados Unidos: Museum 2.0. Recuperado de <http://www.participatorymuseum.org/read/>
- Teixeira Lopes, J. (2009). Da democratização da cultura a um conceito e prática alternativos de democracia cultural. *Revista Saber & Educar*, (14), pp. 1-13.
- Vlachou, M. (2013). *Musing on culture: management, communications and our relationships with people*. Lisboa, Portugal: Bypass Editions.



# La equidad en el centro de la agenda de las políticas culturales

## Nicolás Barbieri

Doctor en Ciencia Política e investigador del Instituto de Gobierno y Políticas Públicas (IGOP) de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), donde se desempeña también como profesor del Departamento de Ciencia Política. Sus investigaciones se centran en el análisis de las políticas públicas, particularmente en el campo de las políticas culturales y sociales. Ha desarrollado proyectos de investigación sobre políticas y gestión cultural, bienes comunes, valor público y análisis de las desigualdades en el ámbito cultural, entre otros. Ha sido investigador invitado en la Université de Montpellier (Francia) y en las universidades Nacional de Avellaneda y Nacional de Tres de Febrero (Argentina). Ha publicado diversos libros, capítulos de libros y artículos en revistas internacionales. Ha realizado diferentes trabajos de asesoramiento y formación para instituciones públicas y privadas. Es autor del blog <http://ubicarse.net>

## El lugar de la equidad en la agenda de las políticas públicas

Este breve artículo tiene, por un lado, el objetivo de compartir algunas reflexiones que tienen por foco a la ciudad de Barcelona, aunque también conlleva el reto de poder trasladarlas a otros contextos geográficos, de modo que sean relevantes e interesantes para los diversos lectores de esta publicación.

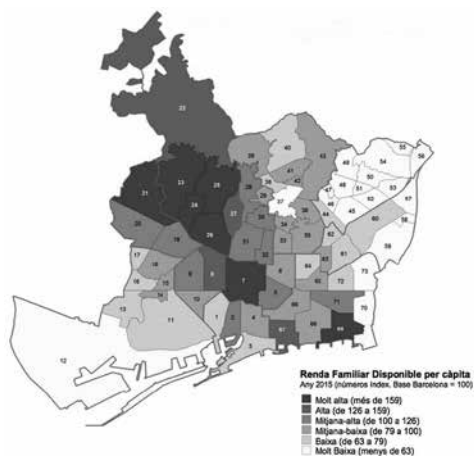
En primera instancia quisiera ubicar las cuestiones de **la equidad y la desigualdad en el centro del debate** en torno a los públicos, las audiencias y las comunidades. Preguntarnos hasta qué punto —cuando promovemos públicos, audiencias y comunidades— estamos generando equidad o estamos, en realidad, reproduciendo ciertas desigualdades sociales.

Por ende, quisiera partir de una pregunta inicial. ¿Qué lugar tiene la equidad en la agenda y en los objetivos de las políticas culturales? Y plantear, ya desde el inicio, el desafío de **situar la equidad en el centro de la agenda de las políticas culturales**. Este trabajo buscará ahondar en las políticas culturales para indagar si realmente la equidad, o la lucha contra las desigualdades, es, o no, uno de los elementos importantes en su agenda.

## Desigualdad, ingresos, salud y educación

Quisiera comenzar por algunos datos, advirtiendo también que los datos por sí solos no implican conocimiento, del mismo modo que las estadísticas, en sí mismas, no son indicadores. Los datos deben ser interpretados, y quienes nos dedicamos a la investigación o al ámbito académico no podemos hacerlo solos, sino desde el trabajo compartido con agentes sociales y culturales.

Tal como anticipé, focalizaremos este análisis en el caso de Barcelona, una ciudad activa y muy interesante culturalmente, aunque también marcada por profundas desigualdades (en muchos ámbitos, incluido el cultural). Si analizamos el mapa de los barrios de Barcelona según los recursos económicos de sus habitantes, podemos reparar en algunos datos de interés.



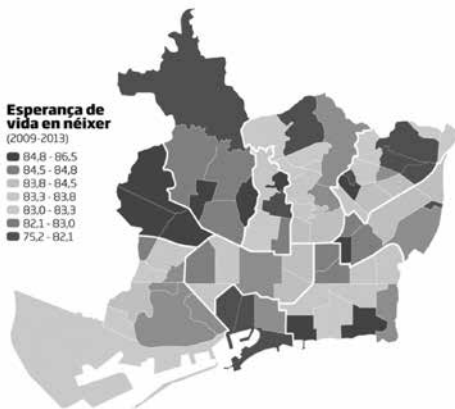
Mapa 1: Renta familiar disponible per cápita.  
Fuente: Ayuntamiento de Barcelona (2016, p.1)

Tal como puede advertirse, el mapa 1 indica que hay una **muy clara desigualdad en materia de recursos económicos**. Una de las principales desigualdades que existe en Barcelona es la de la renta, es decir, el nivel de ingresos económicos. En tal sentido, la renta per cápita en determinados barrios multiplica por 5 la de otros barrios. Podemos observar, por ende, una ciudad fragmentada.

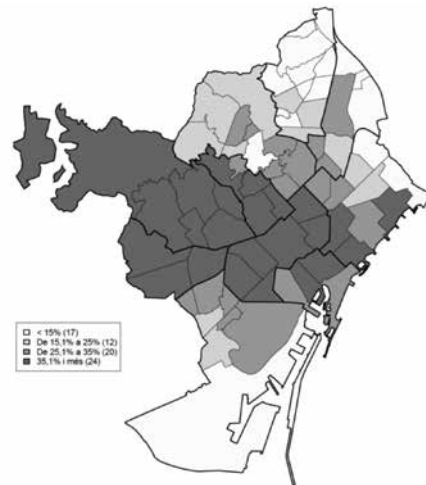
Continuando con este análisis, podemos observar en un segundo mapa de la ciudad, cómo la desigualdad de rentas se reproduce también como **desigualdad en el ámbito de la salud**, es decir, en términos de esperanza de vida según el barrio de residencia.

En este segundo esquema, se hace explícito que la esperanza de vida puede alcanzar una diferencia de diez años entre los barrios con mayor renta y los de menos ingresos. Es por ello que los especialistas en salud pública suelen afirmar que el código postal puede ser muchas veces más importante que el código genético para la salud de una persona.

Otro de los ámbitos en donde existen importantes desigualdades en Barcelona es en el terreno de la educación. Este es un mapa de las personas que tienen estudios superiores (terciarios, universitarios) en Barcelona, al año 2018, también según el barrio. Los barrios en color más oscuro tienen más del 35% de su población con estudios superiores. En los barrios con color más claro ese porcentaje no llega al 15%.



Mapa 2: Esperanza de vida al nacer. Fuente: Agencia de Salud Pública de Barcelona (2015, p.1)



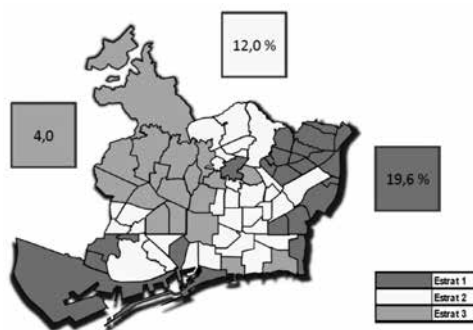
Mapa 3: Estudios superiores. Fuente: Ayuntamiento de Barcelona (2018, p.18)

## Desigualdad y participación cultural

Cabe preguntarse, entonces, cómo se relacionan estas cuestiones con la temática de los públicos, las audiencias y las comunidades en el ámbito cultural. En primer lugar, creo que quienes nos dedicamos a investigar sobre cultura y políticas públicas debemos tener en cuenta también los aspectos vinculados a los niveles de ingresos, salud y educación, entre otros. Por lo tanto, si pretendemos situar el debate sobre la desigualdad en la participación cultural, creo que es fundamental tener en cuenta la discusión sobre las desigualdades en otros campos vinculados, puesto que **se trata de desigualdades que se reproducen también en los niveles de participación cultural.**

A continuación, quisiera cruzar esos datos con información relativa al nivel de **participación en actividades culturales**, en particular, en la franja de menores de 16 años y, nuevamente, por barrio y por estrato social.

Desde ya, no es fácil definir qué significa "participar" de actividades culturales; deberíamos problematizar este concepto. En el marco de los estudios impulsados por el Ayuntamiento de Barcelona, se entiende la participación en actividades culturales no sólo como asistencia, sino también como práctica, por ejemplo, la práctica de un instrumento musical. Por lo tanto, cuando nos referimos a actividades culturales, estamos hablando de un concepto evidentemente reducido o limitado de cultura, pero que a la vez intenta superar la idea de la mera asistencia a eventos culturales.



Mapa 4: Menores de 16 años que no realizan habitualmente actividades culturales, de ocio y deporte (en porcentaje, por estrato social, Barcelona).

Fuente: Barómetro de la infancia y las familias en Barcelona e Informe de oportunidades educativas (Institut Infància i Adolescència de Barcelona, 2016, p.12)



## Desigualdad y derechos culturales

Como puede advertirse, en los barrios con color verde, que identifican los de clase alta, sólo el 4% de los menores no realiza ese tipo de actividades de forma regular. Este porcentaje sube a un 12% en los barrios de clase media, y hasta casi un 20% en los barrios de renta más baja. El gráfico nos indica diversas cuestiones. No sólo que en el estrato más bajo casi un 20% de los menores no tiene la oportunidad de practicar esas actividades culturales, sino también que **existe una enorme desigualdad en la participación cultural**. Por cada menor de clase alta que no realiza actividades culturales, hay cinco que no tienen esta oportunidad entre los grupos más vulnerables o vulnerados.

Esto nos habla de una ciudad atravesada por las desigualdades, también en el ámbito cultural. Al igual que en el terreno de los ingresos, la salud o la educación, para nuestras oportunidades y recursos culturales, el código postal es muchas veces más importante que el código genético. Por lo tanto, nuevamente estamos frente a una ciudad muy desigual en términos de participación cultural. Insisto: el concepto de desigualdad en la participación cultural es problematizable, pero creo que es interesante plantear que las desigualdades existen también en este ámbito. Y, particularmente, dentro de las ciudades.

¿Qué papel tiene entonces la equidad en el marco de las políticas culturales? En otros ámbitos, por ejemplo en la salud, hay un nivel de consciencia muy claro con respecto al impacto que conlleva la desigualdad en términos de salud; algo muy similar ocurre en el campo de la educación. El debate clave en muchas de las ciudades en las que investigamos actualmente es cómo podemos innovar pedagógicamente, cómo podemos mejorar la educación, pero sobre todo, cómo podemos lograrlo respetando la equidad y no generando mayores niveles de desigualdad.

Entiendo que, más allá de las experiencias sobre formación y desarrollo de audiencias culturales que podamos identificar, nuestras investigaciones nos están indicando que **no hay un lugar preponderante de la cuestión de la equidad en la agenda actual de las políticas culturales**. Es un elemento que está presente, pero a mi entender, aparece en un lugar secundario.

Las desigualdades existentes en el ejercicio de los derechos culturales tienen un papel secundario (o muy menor) en la agenda de las políticas públicas, y también de las culturales. Considero que, incluso desde el ámbito universitario, tenemos menos información sobre desigualdades en la participación cultural de la que tienen, por ejemplo, respecto a las desigualdades en términos de salud, educación o recursos económicos. De allí que nos pre-

guntemos **en qué medida evaluamos en términos de equidad** las políticas culturales que estamos desarrollando.

¿Evaluamos si estamos generando mayor o menor equidad, mayor o menor desigualdad, cuando desarrollamos políticas públicas en cultura? ¿De qué hablamos cuando hablamos de desigualdad? Creo que es importante hacer algunas aclaraciones, problematizar y especificar el concepto de desigualdad en cada campo: qué significa desigualdad en cultura, en políticas culturales, en el uso de servicios públicos culturales, en la participación cultural en una ciudad.

Creo que un elemento clave es asumir que la participación en la vida cultural de una ciudad, o de una comunidad, no se limita a participar estrictamente en una institución cultural. Existen muchos otros **espacios de participación cultural**, pero eso no implica dejar de reflexionar sobre esos aspectos de desigualdad que pueden generarse en la participación cultural y, en particular, en la participación que promueven las administraciones públicas, gobiernos, e incluso organizaciones sociales y culturales.

Otra cuestión que quisiera problematizar es que, más allá de que la participación en la vida cultural de una ciudad o una comunidad sea un derecho, **no toda práctica cultural es necesariamente inclusiva y respetuosa con la diferencia**. Hay prácticas culturales excluyentes, hay desigual-

dades también en determinadas prácticas culturales. Por lo tanto, es erróneo creer que automáticamente promovemos inclusión a través de la participación cultural; hay políticas e instituciones que de hecho pueden generar exclusión.

Por otra parte, también es importante aclarar que las políticas culturales no han tenido ni un desarrollo ni una lógica similar a la de las políticas universalistas, como las de salud o educación. La definición de competencias (y obligaciones), los recursos disponibles y la legitimidad conseguidos han sido muy diferentes entre las políticas culturales y las políticas basadas en derechos universales como la salud o la educación.

## Desigualdad y políticas públicas

Llegados a este punto, la pregunta es si las políticas públicas deben intervenir para hacer frente a las desigualdades en los derechos culturales. ¿Debe este tema ocupar un lugar central en la agenda de las políticas culturales? En algunos casos, se ha considerado injustificada y excesiva la preocupación política por la desigualdad en este ámbito. Ha sido argumentado, no por pocos agentes, que la política cultural tiene otros objetivos prioritarios (experimentación artística, producción de calidad, protección de la identidad, desarrollo económico). Incluso, en el caso de la participación cultural, se presentan las desigualdades como resultado de una elección, donde el desinterés por las actividades culturales sería expresión exclusiva de la subjetividad personal.

Este tipo de argumentación parece ignorar (o no aceptar) varias cuestiones relacionadas con la aparente falta de interés. Por un lado, en ocasiones, ese desinterés es en realidad una expresión de la desconexión entre la oferta de actividades institucionales y las necesidades de la ciudadanía. La participación cultural se concibe como el encaje entre la oferta de servicios (de unas instituciones) y la demanda (de un público). Y las políticas culturales se concentran en hacer concordar la segunda con la primera. En definitiva, la cuestión del derecho a la participación en la vida cultural se piensa casi exclusivamente desde el punto de vista de las instituciones culturales que generan la oferta. Y cuando “el público” no responde, estas instituciones

lo experimentan como frustración. Se suele escuchar: “no vienen, no están interesados, no están implicados o no están calificados”.

Por otro lado, el desinterés resulta en pocas oportunidades la expresión de una relación social, ciertamente injusta. Quienes presentan la falta de participación como resultado exclusivo de la percepción individual ignoran que existe una **relación intrínseca entre subjetividad y condiciones materiales**.

En tal sentido, existen trabajos previos que han analizado cómo el desinterés en la participación de actividades culturales promovidas por la administración pública responde a una relación social y no se trata estrictamente de una decisión individual (entre otros, Bennett *et al.*, 2009; Ariño y Llopis, 2017; Gayo 2018; Barbieri, 2018). Hablamos de relaciones sociales, injustas en muchos casos, subjetivas por supuesto, pero también en el contexto de condiciones objetivas que coartan, impiden y/o alejan a las personas y comunidades de muchas de esas instituciones públicas.

## Un objetivo prioritario

Llegados a este punto, debemos indagarnos acerca de nuestra capacidad para proponer respuestas a estos desafíos. En primer lugar, **propongo situar la equidad en el centro de la agenda de las políticas culturales**, que pase a ocupar un objetivo prioritario. Además, creo que debemos aspirar a ir más allá de algunas confusiones y límites que han existido en las políticas culturales con relación a la desigualdad, sobre todo en lo relativo a democratización y fomento del acceso.

La primera gran confusión, no exclusiva de las políticas culturales, es pensar que lo público se limita a lo institucional. Se ha pensado que lo público es aquello que hace el gobierno, aquello que hacen las instituciones públicas. Esta confusión nos ha llevado a desarrollar un modelo de políticas de acceso a la cultura que hoy se muestra caduco, con muchas limitaciones. Las políticas tradicionales de acceso a la cultura (es decir, acceso a una oferta cultural basada en productos y servicios generados por la administración y los agentes sectoriales) han tenido muchas **dificultades para hacer efectivo el objetivo de la democratización**. Así, a pesar de determinadas voluntades de ampliar la base en el acceso y la participación, los efectos en términos generales han podido ser regresivos.

La segunda gran confusión es pensar que promover la equidad, o hacer frente a determinadas desigualdades (también en la participación cultural) era simplemente

promover la igualdad de "posibilidades". Aquí es donde hemos pensado que hacer políticas culturales era construir infraestructuras de la cultura. Nos hemos centrado en la edificación de la obra y en la administración y regulación de su acceso, en que los museos estén "abiertos para todos". Hemos dejado en un segundo plano las necesidades de las personas y comunidades que podrían utilizar esas infraestructuras.

En definitiva, **no alcanza con promover la igualdad de posibilidades**. Contar con políticas e instituciones que promuevan libertades y normas legales básicas es importante, pero muchas veces insuficiente para avanzar en la equidad sustantiva. Es necesario, pero no suficiente. La promoción de la equidad implica **desarrollar intervenciones específicas** en función de las diferentes necesidades, con el objetivo de reducir las desigualdades en la participación.

Y la tercera gran confusión, como dice Joan Subirats (2011), es pensar que cuando hablamos de igualdad hablamos de homogeneidad. También hemos tenido esta confusión en las políticas culturales. El *leitmotiv* inicial del Consejo de las Artes de Gran Bretaña era: "Lo mejor para todos". Pero, ¿lo mejor para todos significa lo mismo para todos? Muchas veces hemos creído que trabajar por la igualdad significaba reproducir exactamente la misma política cultural en todos lados. Eso, de alguna forma, lo que hace es homogeneizar y reproducir desigualdades.

Además, este tipo de políticas lleva implícita otra limitación: la de la mirada exclusiva en el déficit: se piensa exclusivamente desde el lugar de la institución, “las personas no vienen, no participan, no tienen, no están capacitadas...”. Cuando en realidad de lo que se trata es de **promover la equidad** desde y en la diversidad, es decir, entendiendo que las personas y comunidades no sólo tienen carencias, sino también recursos y capacidades.

Muchas veces las comunidades se organizan con sus reglas para hacer sostenibles sus prácticas. Eso no quiere decir que no existan relaciones de poder y desigualdades en estas comunidades. Pero cualquier política que se plantee de forma integral abordar el tema de la desigualdad en la participación cultural necesita aceptar y trabajar con estas comunidades, desde la diversidad, en sus contenidos y formas de relación. Trabajando, eso sí, por **construir y fomentar espacios comunes, de encuentro en la diversidad, en definitiva espacios de equidad**, y no de aislamiento y segregación.



#### Referencias:

Agencia de Salud Pública de Barcelona. (2015). La salud a Barcelona. Recuperado de: <https://www.aspb.cat/wp-content/uploads/2016/11/Informe-Salut-2015.pdf>

Ariño, A. y Llopis, R. (2017). *Culturas en tránsito*. Madrid, Fundación SGAE.

Ayuntamiento de Barcelona. (2016). *Distribució Territorial de la Renda Familiar*. Disponible per càpita a Barcelona. Recuperado de: <https://ajuntament.barcelona.cat/barcelonaeconomia/ca/renda-familiar/renda-familiar/distribucio-territorial-de-la-renda-familiar-disponible-capita>

Ayuntamiento de Barcelona. (2018). *Característiques de la població de Barcelona segons el Padró Municipal Gener 2018*. Recuperado de: <https://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/inf/lecpadro/lec18/pdf18/lec2018.pdf>

Barbieri, N. (2018). *Es la desigualdad, también en cultura*. Cultura y Ciudadanía. Recuperado de: <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:3419299b-4183-4a2c-9eea-433393379d9e/nicolas-barbieri.pdf>

Bennett, T., Savage, M., Silva, E.B., Warde, A., Gayo-Cal, M., Wright, D. (2009). *Culture, Class, Distinction*. London, Routledge

Gayo, M. (2018). Desigualdad, ¿existe alguna posibilidad de conseguir niveles de igualdad cultural aceptables? *Revista Periférica*, 18, 64-76.

Institut Infància i Adolescència de Barcelona. (2016). *Baròmetre de la infància i les famílies a Barcelona*. Recuperado de: <http://institutinfancia.cat/mediateca/barometre-infancia-families-barcelona/>

Subirats, J. (2011). *Otra sociedad, ¿otra política?* Barcelona: Icaria.



# Mercados culturales y desarrollo de comunidades

## Octavio Arbeláez

Abogado con estudios de posgrado en Filosofía y Marketing Cultural. Actualmente es director de CIRCULART (Mercado Cultural de Medellín), codirector de MAPAS (Mercado de las Artes Performáticas del Atlántico Sur; Tenerife, España), Director Artístico del Festival Internacional de las Artes de Costa Rica y director del Festival Internacional de Teatro de Manizales. Preside REDLAT Colombia (Red de promotores culturales de Latinoamérica y el Caribe). Ha ejercido cargos como Decano de la Facultad de Artes de la Universidad de Caldas (Colombia) y como Director de Artes del Ministerio de Cultura de Colombia. También se ha desempeñado como consultor del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el área de cultura y nuevas tecnologías. Entre otras distinciones ha recibido el Premio ISPA (Nueva York) a la gestión cultural, el premio Glommnet (Seúl) y el nombramiento como Comendador de la Orden de las Artes y las Letras del Ministerio de Cultura de Francia

## Hacia la construcción de un espacio cultural iberoamericano

Dada la larga relación que mantengo con Argentina, llama positivamente mi atención la propuesta de reflexionar en materia de públicos en el campo cultural, teniendo en cuenta que muchas veces suelen ser los argentinos el objeto de nuestra envidia en lo referido a audiencias y consumos culturales. He pasado temporadas enteras viendo teatro, música y danza en Buenos Aires, una ciudad que se caracteriza por la alta calidad en su oferta artística y por su caudal de públicos.

Desde esta experiencia, me resulta por lo menos curioso participar de un trabajo que hace de los públicos y las comunidades su tema central. Y, en este marco, es grato que se me proponga el tema de los mercados, que es efectivamente la temática en la que he estado trabajando durante los últimos años; de manera que este breve aporte se fundamenta en la experiencia del hacer y en nuestra persistencia a la hora de **contribuir a la construcción de un espacio cultural común a nivel iberoamericano**.

Hace 35 años dirijo el Festival de Teatro de Manizales, y luego he incursionado en algunos países generando algunos otros tipos de modelos, en general, bajo la forma de "festival", que es el formato con el que actualmente se logran los **picos más altos de relación y convocatoria de público**. Cuando comenzó el **Festival Internacional de Teatro de Manizales** —cumplimos 50 años en 2018— efectivamente era pionero en América Latina, era la única referencia

que existía y fue **concebido como un espacio de encuentro**. Recordemos que en ese momento las dictaduras estaban presentes prácticamente en todo el continente. Y por otra parte, esa isla democrática que era Colombia, permitía ese tipo de encuentros en que el teatro y la política dialogaban. Por lo tanto, fue concebido inicialmente como un espacio de encuentro y con una relación muy fuerte con el público.

Ese formato "festival" rápidamente se expandió por toda Latinoamérica y hoy hay miles de festivales censados e identificados en diferentes ciudades y comunidades. Era un modelo ampliamente extendido en Iberoamérica; en España, por ejemplo, no había ciudad o pueblo que no tuviera su festival característico.



**Creado en 1968, el Festival Internacional de Teatro de Manizales se define como el evento escénico más antiguo del continente. Celebración cultural de frecuencia anual, el festival cumplió en 2018 50 años de trayectoria. A lo largo de sus 40 ediciones, han participado de su programación 40 países, más de 700 compañías teatrales y alrededor de 6.500 artistas. Las cinco décadas de esta fiesta cultural han convertido al Festival de Manizales en el primer punto de encuentro para la dramaturgia en América. <https://festivaldeteatro.co/>**



## Los festivales como plataformas para la sostenibilidad

Desde nuestra perspectiva, y como finalidad de este trabajo, la idea es precisamente mirar cómo esa forma fue evolucionando hasta evidenciar ciertos picos de audiencia y **promover, así, esa relación tan potente e intensa entre creación y audiencias en el marco de los festivales**, curva que luego suele descender en términos de impacto y visibilidad durante las temporadas que medían entre los **festivales de la región**.



**Entre los principales festivales culturales regionales pueden mencionarse los casos de: Santiago a Mil (Santiago, Chile), Festival Internacional de Buenos Aires –FIBA– (Buenos Aires, Argentina), Festival de Bogotá (Bogotá, Colombia), Festival de las Artes (San José de Costa Rica, Costa Rica), Festival Cervantino de México (México DF, México), además del mencionado Festival Internacional de Teatro de Manizales (Colombia).**

Esa relación entre contenidos y audiencias característica de los festivales ha ido generando la reacción de las colectividades artísticas locales, que también ven con preocupación cómo se relacionan en los contextos globales con uno de nuestros problemas recurrentes: la cuestión de la vinculación y de la sostenibilidad de los artistas. Es decir, **¿cuál es la mejor estrategia para la generación de la sostenibilidad de las organizaciones culturales?**

Y vinculado a ello —aunque no menos importante—, la cuestión de la sostenibilidad de los artistas en tanto individuos es parte de **un proceso de profesionalización que ha tenido diversas etapas**. A nosotros nos ha tocado vivir épocas pretéritas en las que era imposible pensar en vivir dignamente de nuestro trabajo en el campo artístico, y ni siquiera pensar en una relación respetuosa con la producción cultural. Considero que esa relación no contemplaba una visión respetuosa del trabajo artístico; es más: el trabajo del artista era visto como un trabajo vocacional y, eventualmente, la gente lo veía con cierto desdén (“ah, eres artista... ¿Y qué más haces? ¿De qué otra cosa vives?”).

Aparece entonces la necesidad y la reflexión sistemática respecto a cómo suplir esos problemas. Y surge la demanda de una comunidad artística y cultural, que permita la circulación del producto cultural. De este modo, se fue generando un modelo que comenzó a incursionar en la estrategia para-

## De la circulación de información al desarrollo de comunidades

lela a la dinámica de los festivales de invitar a programadores para realizar la curaduría de sus festivales y eventos. **Ese modelo fue evolucionando hacia una forma de relación específica bajo la figura que hoy conocemos de “mercados culturales”.**

Dentro de este nuevo modelo de mercados culturales, podemos identificar como primer caso al que realizamos en San Salvador de Bahía, Brasil, en el año 1999, y que definimos como el **primer mercado cultural latinoamericano**. Curiosamente, porque pareciera que Brasil siempre ha estado de espaldas a Latinoamérica, en este caso se interesa en particular por la región, en el marco de una tendencia que apenas se iniciaba. Por eso creo que se trató de una edición pionera, de un mercado que se extendió a lo largo de diez años, en los que tuve oportunidad de trabajar durante cinco años.



**Mercado Cultural de Bahía, Brasil. Creado con el objetivo de disminuir las distancias entre artistas, programadores y sectores de la industria cultural regional, el Mercado Cultural de Bahía concretó una plataforma de reuniones para catalizar nuevos conceptos, proyectos futuros y negociaciones. Sus objetivos fueron disminuir las dificultades de difusión del arte, articular creadores contemporáneos de diversos países y hacer una interferencia en los espacios vacíos de la cultura popular de América Latina. Esta experiencia pionera concluyó con el fallecimiento de su fundador, Ruy César Silva, actor, director de teatro, educador y referente cultural brasileño.**

¿A dónde apuntábamos? Apuntábamos precisamente a que **los mercados no son únicamente espacios de oferta de bienes y servicios culturales**, no son solo ámbitos

de negociación en torno a espectáculos en vivo para alentar su circulación a lo largo del mundo. También tienen que ver con **la generación de comunidades artísticas vivas y dinámicas que puedan intercambiar ideas y oportunidades**, que puedan generar procesos de coproducción, valores agregados que no provengan solamente de la circulación, sino de un factor fundamental —que en estos tiempos es vital—: **la circulación de información**.

Cuando nosotros comenzamos no teníamos aún las herramientas digitales al servicio de la cultura y las artes. Hoy la transversalidad del potencial digital hace que todo sea mucho más sencillo en la medida que todo está a un clic de distancia. En su momento nosotros teníamos que trabajar con portafolios impresos, los videos eran bastante precarios y no había posibilidad de trabajar sistemáticamente en la circulación de la información.

Hoy lo digital es muy importante, aunque también ha generado problemas bastante curiosos, tales como las curadurías que se hacen en Youtube. Me refiero a las selecciones de artistas que se hacen digitalmente, muchas veces sin ver siquiera los espectáculos en vivo. En la actualidad, si no se tiene un buen video o si se tienen problemas de sonido, se está con una enorme desventaja. Entonces, hay otros problemas que asoman al mismo tiempo que van evolucionando, que van escalando los niveles de relación del hombre digital versus la pantalla.

**Esa generación de comunidad se simplifica en la medida en que existen herramientas y comunidades digitales.**

Desde ya, la oferta y la demanda se cruzan pero hay un amplísimo espectro que se vincula con la cadena de valor de la producción de las artes escénicas, o de la industria musical específicamente, en la que hay muchos puntos de inflexión a través de los cuales poder dialogar entre unos y otros. **¿Cómo encontrar esos espacios de intercambio, esos espacios de interacción, para poder crear juntos?**

**Este es el nuevo reto que estamos enfrentado: encontrar un marco activo para esos mercados que existen en Iberoamérica**, especialmente en el mundo de la música y en el de las artes escénicas —que son nuestra especialidad—. El objetivo es identificar esos puntos en común y encontrar la mejor manera para que la información circule, y que adicionalmente tengamos la posibilidad de crear una caja de herramientas, no solo al servicio de los programadores, sino de todos los eslabones de la cadena de valor (desde los llamados agregadores digitales, agentes, representantes y artistas). Y al mismo tiempo sin descuidar que en esos procesos existen contextos específicos vinculados a la programación de un barrio, una ciudad, un país.

## Nuestro rol en el ecosistema

La experiencia de MAPAS: Mercado de Artes Performativas del Atlántico Sur. Desde esta perspectiva hemos intentado que los mercados se dinamicen. Hemos generado otros modelos en Bogotá (como el BOMM), en Medellín (CIRCULART), y en México, San José, La Paz, entre otras ciudades. Nuestra última aventura es Mapas: Mercados de Artes Performativas del Atlántico Sur, en Tenerife, España. Con este nuevo mercado estamos intentando poner a dialogar África con América Latina. MAPAS cuenta con dos ediciones muy exitosas. Creo que hemos conseguido un modelo interesante, basado en la relación con el público local, que siente una enorme curiosidad por la producción cultural latinoamericana, africana y, obviamente, la proveniente de las propias Islas Canarias. Ello en lo referido a un festival con contenido abierto al público. Y, en paralelo, un mercado que ha alcanzado la convocatoria de 180 programadores internacionales. Por último, la apuesta inmediata que aspiramos a generar es una comunidad permanente bajo un mismo paraguas, que genere intercambios a través de las herramientas digitales. Ese es el reto inmediato del MAPAS.

A diferencia de otros campos, creo que en la cultura el desafío pasa por encontrar con mayor claridad **cuál es nuestro rol y nuestro papel dentro de este ecosistema**. ¿Cómo reglar esas definiciones y aportes al ecosistema cuando además todos tenemos motivaciones aspiracionales? Porque todos apuntamos, así seamos un grupo de barrio, a participar de los grandes festivales o presentarnos en los grandes escenarios. **¿Cómo nos organizamos para generar un ecosistema que equilibre las posibilidades de la oferta y de la demanda cultural en un diálogo productivo?**

Es decir, esa ciudadanía cultural y esas posibilidades de aproximación al universo de consumo, ¿cómo logran dar sostenibilidad a un sector que evidentemente debería vivir no solo de la demanda, sino también con el apoyo de un Estado que tiene la obligación de dar sostenibilidad al sector, y al mismo tiempo estableciendo una relación con su público que le dé además de la sostenibilidad económica, la sostenibilidad cultural y moral? Porque no debe haber nada más descorazonador que no ver al público en la platea. Realmente la comunicación con el público es algo necesario, necesitamos de él.

**Los mercados artísticos pretenden en la actualidad crear un ecosistema cultural, una comunidad alrededor, y brindar sostenibilidad al sector en su conjunto.** La propuesta es de inclusión, de sumar. Desde luego, la incorporación de estos nuevos for-

matos de mercados requiere de paciencia, de una labor conjunta, de propuestas articuladas. Buscamos que, como una norma, se generen **estos espacios orientados a propiciar un diálogo sin la verticalidad tradicional de los mercados**. Nos preocupaba mucho la falta de diálogo de esos mercados tradicionales, sobre todo cuando no se promueven espacios para la discusión.

esquemas tan patriarcales y verticalistas que atravesaban las relaciones de poder en nuestro sector.

Este ha sido un breve panorama de lo que nosotros tratamos de hacer y de cómo enfocamos nuestro trabajo en el marco de los mercados culturales con Iberoamérica con foco en esa construcción de un espacio cultural común.



**Las “buenas ondas” del Circulart. Algunos conocerán o habrán participado del Mercado Circular, que realizamos en Medellín, Colombia. Es una iniciativa que ha propiciado una circulación muy importante de artistas latinoamericanos por el mundo. Algo que hemos construido, y que celosamente cultivamos, es una voluntad, algo indefinible que llamamos “las buenas ondas” (algo muy mexicano, por cierto). Se trata de una atmósfera que, más allá de los formatos tradicionales de un mercado (desde las ruedas de negocios a los formatos de “pitches”), promueva espacios para el encuentro y el intercambio.**



Frente a esas dificultades, es necesario comenzar a desarrollar nuevos formatos, tal como lo estamos haciendo ahora en Tenerife, para intentar romper con aquellos paradigmas. De hecho, junto a la Red Española de Teatros, estamos estableciendo un diálogo muy abierto alrededor de este tema y hemos logrado que participen fuertemente, gracias también a su equipo femenino, que es muy fuerte y está contribuyendo a romper esos



# Políticas públicas y formación de audiencias: inclusión y perspectiva de género, desafíos de la nueva agenda digital

## Alejandrina D'Elia

Directora Nacional de Innovación Cultural de la Secretaría de Cultura y Creatividad del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Argentina, a cargo del Laboratorio de Innovación Cultural y de la Red de Ciudades Creativas. Licenciada en Organización y Dirección Institucional con Posgrado en Gestión en Cultura y Comunicación. Lideró numerosos proyectos en distintas instituciones culturales, entre ellas el Museo de Arte Decorativo —a cargo del departamento educativo— y el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires. Se desempeñó como Directora de Programas y redes institucionales de la Municipalidad de Vicente López. Fue Gerente del Programa de arte, educación y tecnología en la Fundación Telefónica de Buenos Aires, donde también ejerció la Dirección Ejecutiva y fue asesora para sus sedes en Madrid, Lima y Venezuela.

## Dinámicas culturales en la nueva agenda digital

En Argentina la cultura ocupa el quinto lugar dentro de los sectores de la economía. Representa el 2,6% del PBI y el empleo del sector cultural equivale al 2,5% del empleo total, sumando alrededor de 400.000 puestos de trabajo. La distribución del empleo está liderada por el sector audiovisual con el 33%, al que le siguen el diseño y la publicidad con el 15% y el sector editorial con el 13%. Entre 2016 y 2017 se crearon 8.000 nuevos puestos de trabajo, lo que muestra que es un campo muy dinámico y en expansión (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina [INDEC], 2018).

Una de las variables que acompaña este constante crecimiento se vincula con la penetración de internet y el uso de dispositivos móviles, que marca un **cambio de paradigma** en las formas de consumir, crear y compartir contenidos culturales. Este cambio se refleja en las últimas dos encuestas de consumos culturales producidas por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA) y en otras encuestas de la región. El informe de 2013 indicaba que solo el 9% de los encuestados se conectaba a internet a través de un celular, mientras que en la edición de 2017 este porcentaje ascendió al 70% (SInCA, 2017). Argentina es hoy el país de mayor nivel de penetración de la telefonía móvil en la región. Nueve de cada diez argentinos —más allá de su nivel socioeconómico— tienen un teléfono inteligente. Internet se deslocalizó, perdió arraigo en un lugar físico a raíz del crecimiento

de los dispositivos móviles y la expansión del 4G. Asimismo, el crecimiento exponencial de las redes sociales y las plataformas abrió a los consumidores nuevas oportunidades para acceder a contenidos en la red, para aprender y comunicarse en sus comunidades y en el mundo entero.

Aunque las metodologías de las encuestas son diferentes en cada uno de los países de la región y tienen distintos enfoques, **las tendencias son muy similares** a las que se observan en Argentina. La Encuesta Nacional de Cultura de Costa Rica, en su edición de 2016 (Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica, 2017), reflejó que el 90,1% de los encuestados utiliza celular y que el 70,5% utiliza internet (sea o no por medio del celular). La Encuesta de Consumo Cultural-ECC de Colombia, también de 2016 (Departamento de Administración Nacional de Estadísticas de Colombia [DANE], 2016) indica que el uso de internet pasó del 60,6% en 2014 al 66,9% en 2016, que el 66,3% leyó en redes sociales y que el 68% de los encuestados utilizó el celular como dispositivo de lectura. Asimismo, la Encuesta de Participación Cultural de Chile, en su edición de 2017, menciona que el 71% de los encuestados utiliza internet.

Otro dato a destacar muestra que las prácticas culturales que más han crecido son las que se pueden hacer en simultáneo con otras actividades cotidianas, como escuchar música y mirar televisión. Prestar atención



exclusiva a una práctica o consumo determinado es cada vez más inusual. Consumos ágiles y prevalencia de contenidos breves son las claves de estos tiempos. Cae la lectura de libros, pero proliferan la lectura y la participación en blogs y redes sociales. Baja la asistencia al cine, pero sube el acceso a contenido audiovisual a través de plataformas *on demand* o en *sitios online*. Desciende la compra de discos físicos y aumenta la escucha de música en Internet. Estos cambios en los patrones de consumo también tienen su correlato en la economía cultural debido a que muchos de los contenidos digitales que consumimos son pagos.

Esta misma tendencia se refleja en la mencionada Encuesta de Consumo Cultural-ECC de Colombia, que muestra una caída en la lectura de libros (de un 48,4% en 2014 a un 47,5% en 2016) y un aumento de la lectura de otros contenidos digitales: redes sociales pasa de un 57,2% en 2014 a un 66,3% en 2016; blogs, foros y páginas web pasan de un 47% a un 47,9% en el mismo lapso. Por su parte, la asistencia al cine aumentó de un 33,8% en 2014 a un 40,2% en 2016, y el uso de Internet para ver películas (descarga u online) aumentó de un 48,6% en 2014 a un 57,8% en 2016. Finalmente, desciende la escucha de música grabada de un 58,4% en 2014 a un 52% en 2016, y se mantiene la escucha de música por Internet. Por su parte, en la citada Encuesta de Participación Cultural de Chile (CNCA, 2017) cae la lectura de libros de un 47% en 2012 (año de la en-

cuesta anterior) a un 38,9% en 2017, como también desciende la asistencia al cine de un 45,2% a un 43,4% en 2017.

Este nuevo paradigma centraliza la oferta de contenidos en la web a través de grandes compañías como Netflix, Amazon o Google, que concentran la distribución y producción a escala global. Estas plataformas, además de ofrecernos gran variedad de propuestas para consumir a demanda, ejercen diferentes tipos de control. Tienen una gran habilidad para atraer al público joven y producen contenidos "a medida", influenciando nuestra toma de decisiones a la hora de elegir qué mirar, qué escuchar, qué leer y qué comprar.

Una de las herramientas que despliegan es el **uso de algoritmos** que miden nuestros gustos, preferencias e inclinaciones, a partir de la información que los usuarios dejamos en la red cuando navegamos y consumimos *online*: sitios más visitados, perfil de contenidos consumidos, tipos de música, etc. Esta información es el insumo vital para delinear "el modelo de negocio" de estas compañías, privilegiando algunos contenidos sobre otros, marcando tendencias, promoviendo ventas de productos, etc. Esta influencia resulta de tan alto impacto que algunos autores analizan los efectos negativos, como consumidores sometidos a la manipulación y a la afección de sus capacidades cognitivas, la falta de libertad de expresión, la violación de la propiedad intelectual, el abuso del poder de mercado, entre otros.

## Nuevos desafíos para las políticas públicas

Frente a esta realidad en la que la web 2.0 o web social conecta y empodera a los usuarios, pero que al mismo tiempo hace surgir nuevos distribuidores y productores de contenidos que “modelan” nuestras formas de consumo, se abren nuevos desafíos en la esfera de las políticas públicas en la región.

El primer desafío es **formar audiencias promoviendo el consumo de producciones digitales locales, nacionales y regionales**, a través de plataformas gratuitas, con contenidos diversos y de calidad. Nuestro país viene trabajando desde hace varios años en el desarrollo de plataformas en ámbitos públicos y universitarios, en las que se producen y distribuyen contenidos de alta calidad y con gran cuidado en la curaduría. Muchos de estos productos tienen difusión a nivel regional y compiten con las mejores propuestas internacionales. Asimismo, forman parte de la oferta de grandes plataformas como Netflix, llegando a públicos más amplios, pero aun así su distribución es bastante limitada. Además, aunque los contenidos lleguen a estar en las grandes plataformas, siempre representan un porcentaje muy bajo en relación a los contenidos extranjeros.

Una de las acciones que es necesario impulsar desde el sector público es el diseño de una **agenda regulatoria** de los servicios de pequeñas y grandes compañías, que incluya diversas temáticas, desde la protección de las audiencias, el fomento a la inno-

vación, la inversión, la competencia, hasta temas referidos a la promoción de la diversidad cultural. En esta agenda resulta de vital importancia trabajar en conjunto con el sector privado, la sociedad civil y el ámbito académico. En relación a la diversidad de contenidos, desde el sector público es necesario mapear el ecosistema creativo a nivel país, promover el desarrollo de clusters audiovisuales, tener en cuenta las distintas realidades socio-económicas de las comunidades y conocer las audiencias.

Un abordaje también necesario desde el sector público para promover la formación de audiencias en el nuevo escenario digital y posteriormente diseñar políticas públicas, es conocer las **prácticas con perspectiva de género** en el sector cultural. El primer informe realizado por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SINCA) en 2018 analiza el acceso, el consumo y la participación, así como el empleo en el sector y las profesiones culturales. Según el estudio, hombres y mujeres tienen similar participación o nivel de consumo en varios rubros y consumos culturales. Sin embargo, se observan algunos datos que merecen atención: las mujeres leen y van más al teatro que los hombres, pero juegan menos a los videojuegos.

Según la UNESCO (2015), el origen de la producción cultural reside en el ámbito social, por lo que podemos pensar que la cultura reproduce y profundiza las diferen-

cias y los estereotipos que se generan en ese ámbito. En la encuesta los números hablan, pero hay varios cambios en proceso y rupturas de algunos de estos estereotipos. Por ejemplo, en el sector de videojuegos, liderado en un 65% por hombres, está aumentando en los últimos años el número de organizaciones gestionadas por mujeres que trabajan en ámbitos públicos, privados y de la sociedad civil. Estas organizaciones están liderando proyectos tecnológicos vinculados al diseño de campañas de divulgación, capacitaciones, investigaciones e instalando en la agenda pública la importancia del rol que ocupan y el aporte que brindan las mujeres en estos temas y la invisibilización de muchas de ellas, que han sido pioneras en temas de innovación desde el siglo pasado. Los *hackatones* con organizaciones como Wikipedia, orientadas a impulsar su visibilización, son uno de los tantos ejemplos de cómo el tema ha tomado la agenda pública y cómo las mujeres empiezan a ocupar lugares en el consumo y la producción en esta industria.

En relación a la lectura de libros, consumo liderado por mujeres en un 60%, así como en la asistencia a Bibliotecas Populares en un 73%, es importante incorporar otra dimensión en el análisis con perspectiva de género, que es el nivel socioeducativo de la población. Es importante analizar esta variable en el caso del universo femenino y aquí **resulta importante unificar modelos de medición** conjuntamente con el sector educativo de

todos los niveles, para entender las fuentes del problema y encarar un abordaje integral. El informe de consumos culturales con perspectiva de género de Argentina es único en la región. Solo algunos datos al respecto se presentan en la Encuesta de Consumo Cultural de Colombia (DANE, 2016), donde el único consumo que aparece discriminado por género es la lectura de libros: el 50,4% son mujeres y el 44,4% son hombres. En el caso de la Encuesta de Participación Cultural de Chile (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Gobierno de Chile, 2017), se indica que el 15,1% de mujeres va al teatro respecto del 13,2% de hombres, y que el 9,2% de los hombres juega videojuegos respecto del 4% de mujeres.

Hasta aquí nos hemos referido a la formación de audiencias, a la promoción y diversidad de contenidos y a la necesidad de conocer las prácticas con perspectiva de género para el diseño de políticas públicas orientadas al impulso de una agenda digital que dé respuesta a los cambios y desafíos actuales. Es necesario, además, contemplar en el diseño de las mismas, a aquellas personas que por alguna discapacidad no pueden acceder al disfrute de la cultura. Cuando hablamos en estos términos estamos hablando no solo de barreras físicas, sino de la posibilidad de acceder a contenidos accesibles. Una persona con discapacidad visual necesita acceder a contenidos a través de una audiodescripción, una impresión en Braille o una experiencia táctil.

Una persona sorda necesita acceder a un espectáculo con una traducción en lengua de señas, un subtítulo o una sala con aro magnético que amplifique el sonido desde su audífono o su implante.

A partir de la implementación del programa de Accesibilidad Cultural de la Dirección Nacional de Innovación Cultural en el Teatro Nacional Cervantes, se han realizado encuestas especialmente diseñadas para las personas con discapacidad que asisten a las funciones accesibles. En el primer trimestre de implementado el programa, el 41 % de los encuestados con discapacidad auditiva mencionó que nunca había asistido antes al teatro.

¿Quién es nuestro público? ¿Qué audiencias queremos formar? ¿Qué recursos son necesarios para hacer un proyecto inclusivo? ¿Cómo pensar políticas con perspectiva género? ¿Cómo debemos sumar desde el sector público al sector privado y la sociedad civil? Hoy nos referimos al diseño universal —proceso de diseño que considera el espectro completo de las diversas habilidades humanas: lenguaje, cultura, género, edad y otras diferencias—, un diseño para todos que, en el marco de un proceso, comprende a todas las audiencias desde el inicio hasta el final de los proyectos.

El segundo desafío es trabajar sobre la **alfabetización digital**. Y en este punto surgen varios temas a atender. Por un lado, garantizar la conectividad e infraestructura en todo el país. A pesar del trabajo que se viene realizando en los últimos años, el 30% de los argentinos no tiene acceso a Internet y el 35% de los chicos en situación de vul-

nerabilidad nunca usó una computadora. La desigualdad sigue siendo una problemática en la que hay que trabajar fuertemente para nivelar oportunidades, no solo en la Argentina, sino en toda la región. Esto incluye además a la población de adultos mayores, quienes por un tema generacional tienen muchas dificultades para incorporar el uso de dispositivos tecnológicos.

Como se mencionó anteriormente, un dato llamativo en Argentina es el nivel de penetración del móvil. Nueve de cada diez argentinos tienen un celular sin importar su nivel socioeconómico, y en este grupo está comprendida también la población más vulnerable. Esto plantea otro tema y un gran desafío, especialmente en ámbitos educativos, que deberían crear plataformas para generar contenidos culturales, trabajar en el desarrollo de proyectos colaborativos con otras comunidades y funcionar como espacios de aprendizaje en el uso de la web, de la incorporación del concepto de curaduría frente a la sobreoferta abrumadora de información y del abordaje de las problemáticas de las “fake news”, entre otras problemáticas.

El tercer desafío es el **apoyo a los creadores del sector audiovisual**. Desde el sector público es importante acompañar y financiar a pequeños y medianos productores, asegurar que creadores y proveedores tengan acceso a grandes mercados y que sus producciones estén disponibles en plataformas nacionales e internacionales, así como promover colaboraciones entre el sector académico y los creativos a través del desarrollo de diversos modelos de cooperación y asociativismo con el sector privado.

Es un deber proteger las producciones y los derechos de autor y copyright con leyes acordes a esta nueva agenda, que no solo los defiendan, sino que los promuevan. La ley de Derecho de Autor en Argentina data de 1933 y requiere nuevas regulaciones, como por ejemplo las del mercado de la música en streaming, portales de noticias, derechos de autor de periodistas y mercado audiovisual. Desde 2017 se está trabajando en una nueva ley que todavía no ha tenido consenso, pero que ha abierto el debate en todos los sectores involucrados, sector público, sector privado y sociedad civil.

Hasta acá tres desafíos que desde el sector público se han puesto en marcha y en los que se sigue trabajando, pero que deben impulsarse constantemente en un contexto de cambios excitantes, pero a la vez muy dinámicos. La industria creativa en nuestro país es un **capital en expansión y crecimiento** de la mano de la innovación y de la creatividad, pero necesita no sólo incentivos económicos, sino marcos legales, reglas para competir con fuertes jugadores del mercado, espacios para los medianos y pequeños productores, calidad, innovación y sustentabilidad.

La agenda digital se impone en la región y es necesario garantizar la diversidad de contenidos, la producción local y regional, la promoción de consumidores autónomos que puedan elegir libremente qué leer, qué escuchar y qué mirar y, en especial, la garantía de la igualdad de oportunidades para todos los productores y los consumidores.



#### Referencias:

Burri, M. (2019). Discoverability of local, national and regional content online: Mapping access barriers and contemplating tolls. Discussion paper 7-8 February, 2019. Canadian Heritage. Ottawa. Canadá.

Consejo Nacional de la Cultura las Artes de Chile. (2017). *Encuesta Nacional de Participación Cultural*. Recuperado de: <https://www.cultura.gob.cl/publicaciones/enpc-2017/>

Dirección Nacional de Estadística de Colombia. (2016). *Encuesta de Consumos Culturales-ECC* Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2017). *Cuenta Satélite de Cultura 2017*. Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/csc\\_08\\_18.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/csc_08_18.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica. (2017). *Encuesta Nacional de Cultura 2016*. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/encuestas/encuesta-nacional-de-cultura>

McKelvey, F. y Hunt, R. (2019). Algorithmic Accountability and digital content discovery. Discussion paper 7-8 February, 2019. Canadian Heritage. Ottawa. Canadá.

Napoli, P. (2019). Diversity of content in the digital age: discoverability of diverse local, regional and national content. Discussion paper 7-8 February, 2019. Canadian Heritage. Ottawa. Canadá.

SINCA. (2013 y 2017). *Encuestas de Consumos Culturales*. Recuperado de <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

SINCA. (2018). *Mujeres en la cultura: notas para el análisis del acceso y la participación cultural en el consumo y el mercado del trabajo*. Recuperado de <https://www.sinca.gob.ar/VerDocumento.aspx?IdCategoria=10>

UNESCO. (2015). *Informe Igualdad de Género: Patrimonio y Creatividad*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231661>

UNESCO - Department of Canadian Heritage and the Canadian Commission. (2019). *Diversity of Content in the digital Age - International Meeting*. Recuperado de <https://en.ccunesco.ca/our-themes/encouraging-innovation/idealab>



# EXPERIENCIAS

## Capítulo 10

**El *mientras tanto* urbano:** algunos retos de las prácticas culturales en un mundo en metamorfosis  
Ruth Mayoral López (España)

## Capítulo 11

**El papel de la *Agenda 21 de la Cultura* en la construcción de comunidad**  
Enrique Glockner (México)

## Capítulo 12

**Hitos y dimensiones de las prácticas con públicos, audiencias y comunidades:** una periodización posible desde la experiencia argentina  
Bruno Maccari (Argentina)

## Capítulo 13

**La sociedad como público y las urgencias de la cultura:** poniendo en práctica ideas para el posicionamiento y la convivencia  
Marta Porto (Brasil)





# El *mientras tanto* urbano: algunos retos de las prácticas culturales en un mundo en metamorfosis

**Ruth Mayoral López**

Socióloga y posgraduada en Estudios de Juventud, investigación, políticas y perfiles. Investigadora doctoral en la Universidad del País Vasco. Profesora asistente en diversas universidades españolas y latinoamericanas. Implicada en diversos proyectos nacionales e internacionales, su trayectoria se destaca por la coordinación de propuestas relacionadas con la intervención urbana desde el punto de vista social y artístico. Fue cofundadora y directora de ZAWP, movimiento nacido en 2008 para afrontar desde la cultura y la creatividad el último plan urbanístico de la ciudad de Bilbao.

## Mientras el mundo cambia

Si el mundo cambia y las circunstancias son otras, si incluso las prácticas culturales están anteponiendo objetivos diferentes a los que las distinguieron en origen —entre ellos, la ansiada regeneración urbana— ¿puede funcionar nuestra política cultural con las mismas herramientas que en épocas anteriores?

Es habitual referirnos a este tiempo que habitamos como una época de cambio. A pesar de que las conversaciones alrededor de esta idea se repiten una y otra vez, si echamos la vista atrás en la historia nos damos cuenta de que el cambio no es ningún fenómeno nuevo, ha estado siempre presente. Definitivamente, parece que estamos en época de cambio, sí, pero ¿qué es lo que nos hace percibirlo hoy de una manera diferente y casi (o totalmente) sobrecogedora?

Si hay algo que lo diferencia es quizá que el cambio tiene hoy un carácter global, se extiende al mundo entero, es un momento de cambio globalizado. Como en la trayectoria vital de un individuo que abandona el mundo infantil para entrar en su etapa adulta, nos encontramos en un período de transición de un ordenamiento social a otro caracterizado por la convulsión y la emergencia. Lo que Bauman (2016) denomina el interregno es “un momento de desmantelamiento de las viejas estructuras materiales y mentales antes de que las nuevas hayan sido diseñadas, montadas e instauradas” (p.106).

Este interregno tiene que ver con la crisis de agencia del Estado, en primer lugar, y la crisis del mercado que le sigue. **Estado y mercado han quedado desacreditados**, hemos perdido la confianza en ellos, sin embargo, aún no hay una mejor forma de seguir adelante, no hay, al menos aparentemente, una vía alternativa. Así, el interregno de Bauman reproduce una imagen de vacío al que dota de alguna manera de un aspecto caótico frente al orden del que viene y a la espera del orden que vendrá. Bauman basa su interregno en ese mismo concepto del que ya hablaba Keith Tester (2011) “las viejas formas de hacer las cosas dejan de funcionar adecuadamente, pero las nuevas —y más eficaces— que están por venir aún no están disponibles” (2016, p.106).

Por su parte, Ulrich Beck (2017) se preguntaba por qué hablar de transformación y no de metamorfosis del mundo. En el cambio, nos dice, las certezas y conceptos básicos permanecen inmutables y, sobre ellos, casi como sobrevolando, se producen las transformaciones de manera permanente. En la metamorfosis, sin embargo, **las certezas no son tales**. La atención se desplaza desde un *ver el mundo* y *estar en el mundo* hasta procesos involuntarios, latentes, favorecidos por el avance técnico y económico y que superan los ámbitos de la política. Digamos que nada está fijo y “metamorfosis, en este sentido, significa sencillamente que lo que era impensable ayer es real y posible hoy” (Beck, 2017, p.13).

## Lo institucional y lo extrainstitucional

Viviendo en una realidad en la que todo ha dejado de ser lo que era, pero aún no es lo que se supone que definitivamente será, ¿es lógico (y responsable) actuar de igual forma que hasta ahora? Tal vez sorprenda esta pregunta en el marco de una publicación sobre públicos, audiencias y comunidades, pero precisamente la cultura no está aislada del resto de las pequeñas y grandes cuestiones que ocurren en nuestro barrio, en nuestra ciudad o en el mundo. Bajo la presunción de que todo está interconectado, la propuesta es recorrer este artículo para intentar responder a esa amplia pregunta, llevándola a nuestro propio terreno, o a nuestros múltiples terrenos, sean estos la cultura, la economía, la política o el trabajo doméstico, por nombrar solo algunos.

A continuación, presento en forma sintética y algo caótica, algunos de los **elementos básicos para el desarrollo de las prácticas** que dan lugar a la vida cultural en nuestras ciudades. La política cultural se encuentra representada como eje transversal en esta simple enumeración incompleta que, a pesar de presentarse en forma dividida, es una realidad cultural donde todas las dimensiones funcionan entrecruzadas.

En gran medida, son las ciudades las encargadas de hacer frente a las consecuencias de los problemas originados en este espacio y tiempo global, y son concretamente las instituciones locales las encomendadas oficialmente a esta tarea. Pero ¿cómo impulsar una política local, o estatal, en un tiempo sin certezas ni referencias? Boaventura de Sousa Santos (2014) se refiere a las *soluciones institucionales* que, por su naturaleza, son de un contenido más bien de corrección o ajuste del sistema, es decir, no alteran su funcionamiento habitual.

Al respecto de las *soluciones institucionales*, **la forma de hacer política local parece estar basada en dos paradigmas temporales complementarios**. En primer lugar, se encuentran las estrategias de prospección que miran hacia delante y se construyen sobre objetivos a largo plazo. Estas estrategias responden normalmente al deseo de que la ciudad sea un lugar cada vez mejor. *Hacer la ciudad mejor* no significa necesariamente hacerla más habitable, ya que eso dependerá de diversos factores e intereses. Lo que sí se puede afirmar es que esa táctica busca *hacer la ciudad mejor* respecto de la ciudad que es y también respecto de otras ciudades o, dicho de otro modo, posicionar mejor a la ciudad en términos de competencia global. Cierto tipo de prácticas culturales han sido y siguen siendo herramientas muy valiosas para las instituciones a la hora de posicionar internacionalmente la ciudad en el largo plazo.

El otro tiempo que se tiene en cuenta en la política local es el del corto plazo, la resolución rápida de dificultades, contratiempos u obstáculos que son en realidad resultado de problemas de mayor calado y, por tanto, se trata de soluciones muy parciales, habitualmente urgentes, que incluso en algunos casos se utilizan para intentar ganar la carrera hacia el voto, y que suponen una serie de potenciales consecuencias (negativas) a medio y largo plazo. Llevado esto al terreno de la cultura, son innumerables las acciones que se llevan a cabo incluso por simple inercia.

En contraste, utilizaré la idea de *soluciones extrainstitucionales* de De Sousa Santos (2014), para referirme a las soluciones que operan en las calles, en el espacio público y que desafían a las instituciones a transformarse o, como poco, a tomar medidas que no tomarían de otra manera. Las *soluciones extrainstitucionales* hacen por supuesto referencia a iniciativas fuera de la Administración, pero no toda la iniciativa privada que está fuera de ella está inserta en este concepto. En la medida en que estas soluciones están fuera de las instituciones, buscan un tipo de cambio más profundo y llegan a cuestiones a las que las *soluciones institucionales* no han podido dar respuesta.

Lo primero que ponen de manifiesto las *soluciones extrainstitucionales* es que **no todo puede tener una respuesta desde la Administración** y, aunque parezca redundante, no quiero pasar por alto el valor de su propia

existencia, la cual ya dice mucho de nuestras sociedades (democráticas) y de nuestras instituciones y, al mismo tiempo, pone de manifiesto la capacidad limitada de estas. Bordoni (2016) señala la separación del poder y la política, de lo global y lo local, como el factor principal de la crisis del Estado y de todas sus instituciones. La separación de lo local y lo global ha dado lugar a una especie de estatismo sin Estado que, dice, se manifiesta en lo que se ha llamado *gobernanza*. Ello se resume en administraciones locales elegidas democráticamente, dedicadas justamente a la pura administración rutinaria, y un ámbito global sin representatividad política (y antidemocrático en ese sentido) que es quien verdaderamente establece las estrategias y mecanismos de poder. Esta es una de las batallas perdidas de nuestro sistema político frente a nuestro sistema económico y, por ende, de nuestras instituciones locales, las cuales, sin eximir las de responsabilidad, han de conformarse en muchos sentidos con sortear la marea global.

## Los equipamientos culturales

Intentar reflexionar acerca de la evolución de las infraestructuras culturales supone detenerse a reflexionar también en la evolución de los múltiples aspectos por los que se ven afectadas: sociales, económicos, políticos. Todos estos factores están sometidos a una realidad superior, pensar en ellos implica reflexionar sobre la ya mencionada metamorfosis del mundo. ¿Hasta qué punto se puede diseñar un museo de arte contemporáneo o pensar un centro cultural de base imaginándolos en forma aislada? Seguramente primero debiéramos responder a la pregunta de para qué sirven los equipamientos culturales hoy.

Es probable que nos sorprenda la variedad y multitud de respuestas y, lejos de dar respuestas al respecto, sí quisiera recuperar la idea de la prospección como estrategia institucional de planificación para destacar uno de los propósitos para los que actualmente se usan —no utilizo este verbo en forma inocente— los equipamientos culturales. Se trata, como tímidamente ya adelantaba, del posicionamiento internacional de las ciudades a partir de proyectos de regeneración urbana basados en la práctica cultural. Me detendré más en este asunto porque considero que está ocupando actualmente una posición central en las agendas de la política cultural. A mi juicio, existen al menos dos formas de intentar alcanzar este objetivo de la deseada regeneración.

El primero sería la construcción de grandes equipamientos dedicados principalmente al arte. Aún hoy prevalece la práctica de lo que Flyvbjerg (2005) ha denominado *machiavellian megaprojects*, y que utiliza para explicar la aprobación de proyectos urbanos a partir de una ecuación que suele repetirse:

subestimación de costes + sobrestimación de ingresos + infravaloración de impactos medioambientales + sobrevaloración de efectos de desarrollo económico

Proyectos construidos sobre previsiones que siempre resultan ser desacertadas en las mismas direcciones y que, sin embargo, hemos naturalizado e integrado en la lógica de la transformación de la ciudad. La limitación añadida de estos grandes edificios es que suelen estar “construidos absolutamente”, son espacios cerrados a la improvisación necesaria cuando se suceden cambios; la polivalencia en el tiempo (Rogers, 2000) no existe como posibilidad.

Otro tipo de proyectos de regeneración urbana es aquel que pone en valor edificios ya existentes insuflando vida cultural en ellos. En este caso, pueden llegar a convivir multitud de edificios reutilizados por las llamadas Industrias Culturales y Creativas (ICC). Alrededor de estas industrias pueden reproducirse, y de hecho lo hacen, las lógicas de relaciones desiguales de cualquier otra industria contemporánea o anterior o, lo que es lo mismo, las lógicas de mercado.

Bajo una imagen de política cultural, sirve en muchos casos como manera velada para instalar de nuevo una política de megaproyectos que parecía estar superada, donde el carácter terminado y absoluto de los edificios emblemáticos es sustituido por los espacios flexibles en los que se suceden iniciativas diversas, donde ayer se encontraba el *coworking*, hoy se encuentra el café.

Con muchas contras, ambos tipos de proyectos, los grandes equipamientos y los barrios creativos, favorecen la vida cultural de la ciudad y su posicionamiento internacional. Tienen también en común los que en mi opinión son dos factores importantes. El primero es la vocación de permanencia, es decir, se piensan como infraestructuras que prevalezcan. Un segundo factor es que los dos ocurren sin apenas ningún matiz en cualquier sociedad capitalista, es decir, se trata de prácticas globales que, con vagas particularidades, uniforman las representaciones de la vida cultural y nos hacen sentir en casa cuando hacemos turismo.

Hoy, en muchos de los equipamientos culturales, el objetivo principal para el que nacieron ha pasado a un segundo plano. No considero prudente afirmar que los equipamientos estén anclados en el pasado como generalización, los equipamientos han evolucionado con los tiempos. Sin embargo, sí cabe preguntarse si en esa evolución han mantenido sus fundamentos originales, si la cercanía, el hábito de uso y los vínculos

forjados por relaciones que "tejen" socialmente construyendo identidad, y en definitiva ciudadanía, siguen estando presentes en la medida adecuada. Los equipamientos culturales privados tienen además otros retos propios como la necesidad, en muchos casos, de caber en una definición que desde la política cultural se ha enunciado y a la que deben adaptarse para simplemente existir. Las ICC son la representación clara de ello, una definición bajo la que incluso las prácticas culturales no industriales ni industrializables se ven obligadas en muchas ocasiones a incluirse para simplemente "ser".

## Públicos, audiencias, comunidades... y profesionales

A lo largo de esta publicación ya se ha hecho referencia a la necesidad de establecer una distinción clara entre los conceptos de públicos, audiencias y comunidades, y se han brindado elementos para considerar sus niveles de afectación, tanto respecto a los espacios físicos que los albergan como a las prácticas culturales a las que atienden.

Más allá de esas distinciones, la diferencia que me resulta fundamental entre los tres conceptos es en qué medida y dirección se utiliza el potencial capital social —entendiendo capital social en términos sociológicos— de las personas que los componen, es decir, el **grado de colaboración con el resto de personas que constituyen la práctica cultural y las oportunidades obtenidas a partir de esa relación**. La virtualidad que caracteriza la relación de la audiencia con la obra hace que esta ocupe la última posición, siendo la comunidad evidentemente quien ocupe la primera o, dicho de otra manera, la que posee mayor capacidad para trabajar conjuntamente en la realización de una acción de manera colectiva.

La audiencia y el público encuentran el placer en el consumo de la obra o experiencia. Obviaremos aquí el debate de los públicos y audiencias cautivas a merced del Estado o el mercado, pero sí quiero plantear hasta qué punto entender al público o a la audiencia puede suponer crear para ellos, que somos nosotros y nosotras, un contenido sin más pretensión que la del disfrute de la mayoría.

Podríamos incluso ir más allá en un intento de entender a las audiencias y públicos para re-dirigir su comportamiento pero, si la cultura sirve al pensamiento crítico y a la diversidad, no parece una buena ni justa idea. En el tiempo del cambio global, públicos y audiencias son diversos, inestables, emancipados, huidizos; y los consumidores ya somos en muchos casos *prosumidores*. Entonces, ¿qué se nos está ofreciendo a las audiencias y los públicos? ¿Qué estamos demandando? ¿Son oferta y demanda los términos adecuados? ¿Qué consume —consumimos— la gente?

Pero no solo consumimos. En el caso de la comunidad, podríamos afirmar que el público es al mismo tiempo creador, existiendo una relación de retroalimentación y siendo la que, como ya decía, posee mayor grado de capital social. Frente al consumo de audiencias y públicos, en el caso de la comunidad el placer se encuentra en la participación a partir de la que se produce un efecto de apropiación que, a su vez, genera el vínculo. En cualquier caso, no todas las comunidades son diversas, ni todas las prácticas comunitarias son liberadoras y favorecedoras de la creación. Anteriormente hablábamos de los equipamientos culturales, pero por supuesto **la cultura no solo ocurre en los sitios pensados para hacer (o representar) la cultura**. Son esos márgenes los que construyen las particularidades que nos constituyen como comunidades distintas y que, al mismo tiempo, escapan en casi todas las ocasiones al control o a la gestión de la política cultural

y a las *soluciones institucionales*. ¿Podemos prever qué prácticas culturales se desarrollarán, o no, ocupando la plaza del museo y totalmente al margen de este?

Aclarados los términos, parece evidente que no se puede pensar en públicos, audiencias o comunidades sin pensar en el resto de sujetos u objetos (y sus agencias) implicados en la práctica cultural. No podría abordar aquí todas esas implicancias, por lo que me limitaré a nombrar en este punto a los profesionales. En la palabra “profesionales” trato de encontrar un concepto que englobe a todas las personas que, más allá de los espectadores, puedan llegar a estar implicadas en la práctica cultural. Directores y directoras, artistas, promotoras, curadores, técnicos, mecenas, gestores públicos, etc. Además de ser profesionales, **todos están sujetos a ser público, audiencia o comunidad** en diferentes circunstancias, con lo cual, no parece pertinente escuchar a profesionales hablando de espectadores en tercera persona, sin incluirse en esta categoría.

La adaptación al tiempo de las sacudidas no está siendo tarea fácil. Muchos papeles están cada vez menos definidos, mientras otros se han delimitado y perfeccionado hasta una especialización extrema. Al mismo tiempo, nunca hubo tantos gestores y gestoras culturales. Probablemente, ni siquiera existía la figura del creador imponiéndose a la idea de artista. No quiero adentrarme aquí en las Industrias Cultu-

rales y Creativas, pero sí reconocer que actualmente son la política cultural que impera y, por tanto, que implica a sus diversos actores, desde la Administración a las empresas, desde la comunidad creada alrededor de una práctica cultural hasta el individuo espectador.

La instrumentalización de la cultura no es nada nuevo en la historia —ni siquiera la instrumentalización con fines económicos— pero sí merece reflexión el modo en que esta instrumentalización ha ido calando incluso en nuestro lenguaje, y ha ido reduciendo en gran medida la política cultural a una política de la industria cultural y creativa. Una política cultural que, de no estar correctamente gestionada, puede llegar a ser una industria del entretenimiento que precariza y elimina derechos o que, cuando menos, deja fuera lo que no es potencialmente rentabilizable, algo que choca frontalmente con un pensamiento compartido por muchas personas, y que Nucio Ordine (2013) puso en palabras en una de sus conferencias: “La cultura se puede compartir sin que ninguna de las personas implicadas en el intercambio salga con menos”.



## Ensayos locales en el tiempo del *mientras tanto*. El caso de ZAWP (Bilbao)



**Para profundizar la reflexión:**  
**Dada la temática específica en la que se enmarca esta publicación, apunto algunos ejes para continuar el debate:**  
- Apartando de la ecuación los aspectos de mercado, y basándonos solo en la “pura” práctica cultural o artística, ¿con qué objetivo necesitamos entender a los públicos y audiencias?  
- ¿Qué tipo de comunidades se desarrollan en un terreno de cultura industrializada?  
- Si Públicos, Audiencias y Comunidades implican tres realidades distintas, ¿se las está abordando también de manera específica desde las políticas culturales?  
- Si todos somos público, audiencia o formamos parte de una comunidad, ¿recae sobre nosotras y nosotros la responsabilidad de desarrollarlas?  
¿Estamos depositando en la Administración este peso?

La ciudad de Bilbao tiene 350.000 habitantes aproximadamente y forma parte de un anillo conurbano, el Gran Bilbao, de un millón de habitantes, lo cual la convierte en la ciudad principal del País Vasco en número de personas. Más allá de su peso específico en el contexto del País Vasco, su dimensión es inferior a ciudades como Buenos Aires, y esta variable del tamaño, junto a muchas otras, torna particulares las condiciones para el desarrollo de cualquier proyecto cultural en cada uno de los diferentes contextos.

Abandoibarra, la zona recuperada urbanísticamente por Bilbao Ría 2000,<sup>1</sup> es probablemente la más conocida internacionalmente por tener entre sus edificios más significativos el del Museo Guggenheim. Muy próxima a ella se encuentra una zona posindustrial de ribera que ha sido recientemente convertida en isla: la isla de Zorrotzaurre, compuesta en realidad por los barrios de Ribera de Deusto y Ribera de Zorrotzaurre. *La nueva vieja isla* alberga a poco más de 400 vecinos, algunos bares, más de 250 propietarios de pequeños y grandes terrenos, suelos contaminados y unas pocas fábricas que resisten al paso del tiempo. Al mismo tiempo, afronta un proceso de reconversión que comenzó “oficialmente” en 2004 con el Master Plan de la arquitecta Zaha Hadid, y que durará previsiblemente otros veinte años.

<sup>1</sup> Véase <http://www.bilbaoria2000.org/>

Este encuadre es necesario para contextualizar una práctica local híbrida que mezcla principalmente cultura y transformación urbana: Zorrotzaurre Art Work in Progress (ZAWP).<sup>2</sup> Esta iniciativa busca dar respuesta a las circunstancias que tienen lugar entre lo que Zorrotzaurre fue y lo que será, el *durante*, el hasta *que ocurra* o, como se dice entre la gente de ZAWP, el mientras tanto. A continuación destaco cronológicamente algunos hechos que considero pertinentes para encarnar en una práctica pequeña y local lo desarrollado hasta aquí.

ZAWP nace en 2008 como un proyecto de la Asociación cultural Hacería Arteak,<sup>3</sup> nacida en 1997 y localizada en la Ribera de Deusto como espacio cultural y artístico. El principal espacio de la Asociación, el espacio La Hacería,<sup>4</sup> se crea como *txoko cultural*, una readaptación del concepto vasco del txoko, vinculado a la vivencia colectiva de cocinar y comer juntos, a un espacio colectivo para hacer cultura. Y esto no es algo menor: no estaba pensado como un lugar de exhibición o con una programación estable, sino como un espacio de muchas personas cuya única, pero no simple, vocación era *hacer*.

Con ese mismo espíritu, diez años después, comenzamos el proyecto ZAWP, basado en trasladar esa filosofía al resto del barrio, a otras naves y solares, para comenzar a intervenir mientras se desarrollaba el plan urbanístico de Zorrotzaurre, un lugar que fue de gran riqueza industrial y que será, según los planes, una "isla del conocimiento"<sup>5</sup> con universidades privadas y con todos los servicios de los que ahora carecen sus vecinos. En 2008 comenzamos a sacar nuestras iniciativas a otros lugares del barrio y, al mis-

mo tiempo, alegamos al Ayuntamiento de la ciudad para que reactivase las licencias de actividad que habían sido paralizadas y que impedían que nuevas empresas se instalasen legalmente en los edificios de fábricas. Tan evidente era el hecho de que no se podían paralizar barrios durante décadas, que decidieron reactivar las licencias. Sin embargo, la incertidumbre ante el futuro de la zona era tan grande que no se acercaban empresas para instalarse, apenas algunos almacenes que no generaban ningún movimiento económico ni flujo relacional en el barrio. Así fue como, en 2009, comenzamos a reactivar nosotros mismos espacios industriales infrutilizados, bajo la consigna de Jane Jacobs (2011) de que *las ideas nuevas necesitan edificios viejos*.

En 2010, el Gobierno Vasco, socialista en aquel momento, comenzó a darnos su apoyo a través del programa "Fábricas de Creación"; le siguieron los apoyos de la Diputación Foral de Bizkaia, del Gobierno de España y del Ayuntamiento de Bilbao. Todas nuestras naves, nuestros galpones, fueron poco a poco ocupándose por pequeños colectivos culturales o artísticos que trabajaban y trabajan compartiendo el espacio. En 2011, y sin haberlo pretendido en origen, fuimos conscientes de que nuestra actividad, además de dinamizar la zona y tener un impacto social, económico y cultural, podía afectar el propio plan urbanístico pensado para el barrio.

<sup>2</sup> Véase <http://www.zawp.org/>

<sup>3</sup> Véase <https://www.haceriaarteak.com/>

<sup>4</sup> Véase <https://www.zawp.org/01-haceria-aretoa/>

<sup>5</sup> Véase <https://www.zorrotzaurre.com>

Un ejemplo que pone esto de manifiesto fue nuestra alegación, junto con la Asociación Vasca de Patrimonio y Obra Pública, para recuperar la antigua Papelera Nervión,<sup>6</sup> un edificio que estaba fuera de ordenación y conservaba una arquitectura industrial tradicional del territorio. Logramos que este edificio formase parte del nuevo barrio bajo titularidad pública, así como la inversión necesaria por parte del Gobierno Vasco para su rehabilitación.

En paralelo, nos consolidamos como foco de atracción para otras iniciativas que visualizaron la posibilidad de instalarse allí y se produjo un **efecto de polinización en el barrio**, por el que comenzaron a llegar más iniciativas independientes a ZAWP. Ya en el 2012, empezamos a conectarnos nacional e internacionalmente, con el objetivo de aprovechar las conexiones internacionales para nuestros objetivos locales. De esa forma, cofundamos junto a otros compañeros y compañeras, la red Experiencias Creativas del País Vasco, Karraskan,<sup>7</sup> y entramos a formar parte de Trans Europe Halles,<sup>8</sup> entre otras redes. A partir de 2014, comenzamos a involucrarnos activamente en proyectos internacionales como The Origin of Spaces<sup>9</sup> o CrehAbana, con la idea de poder **prototipar algunas de nuestras experiencias y que pudiesen servir a otras personas y colectivos** con ganas de emprender proyectos similares.

Pensado al inicio como un sencillo proyecto, ZAWP se convirtió en un movimiento que ha trascendido la asociación y la propia iniciativa por su impacto y por la cantidad de personas que se han ido involucrado, sumándose el apoyo de organizaciones, Administraciones, universidades, centros de formación,

públicos, etc. Cada año, ZAWP redefine sus líneas de acción, un proyecto *in progress* desde sus propias bases y funcionamiento, que mantiene sin embargo sus objetivos principales: potenciar la creación artística desde la transformación urbana, fomentar la conservación y puesta en valor de la historia del barrio, generar oportunidades fortaleciendo el territorio y participar en el cambio de paradigma de los procesos de transformación urbana.

La temporalidad no es realmente el hecho diferencial de esta iniciativa, sino saberse *temporal*. Su filosofía hace visible su vocación de desaparecer en la medida en que pierda su sentido. *Mientras tanto*, en su camino, ha ido dejando proyectos consolidados como el edificio de la Papelera, al inicio de la isla, futura escuela de diseño; o Gara-bia y la nave de Pabellón 6,<sup>10</sup> cuyos inicios se apoyaron desde ZAWP. Y, más allá de los espacios físicos, cientos de proyectos exitosos y fallidos, encuentros, desencuentros, nuevas empresas y asociaciones y, en definitiva, oportunidades que junto al resto del ecosistema de ZAWP se trasladan a la otra punta de esta isla, en la segunda fase de urbanización, y dejan paso a los planes urbanísticos en la ubicación actual habiendo logrado a su paso algunos importantes hitos para el barrio, la ciudad y la cultura local.

<sup>6</sup> Véase <https://www.zawp.org/09-papelera-zawp/>

<sup>7</sup> Véase <http://www.karraskan.org>

<sup>8</sup> Véase <https://teh85.zawp.org>

<sup>9</sup> Véase <http://toolbox.originofspaces.com>

<sup>10</sup> Véase <https://www.zawp.org/03-pabellon-no6/>

Frente a la política cultural imperante en muchas de nuestras ciudades, esta *solución* cultural y urbana trata de **favorecer ecosistemas culturales en lugar de distritos creativos**, quiere tejer una ciudad de personas, no regenerar una ciudad de edificios. Precisamente, este hecho motiva su escaso entendimiento por parte de una política institucional local que trata de regularla bajo el paradigma de las Industrias Culturales y Creativas pero, poco a poco, y a partir de su crecimiento en multitud de ciudades, va calando en diferentes ámbitos que ya empiezan a hacer uso desde las instituciones de su derecho (y compromiso) a la apuesta y desde los ciudadanos y ciudadanas a su intuición y deseo de ocupar el espacio de la ciudad. Es un modelo a escala local que cuestiona nuestro modelo tradicional de transformación urbana, que parece carecer de sentido en las circunstancias económicas y sociales actuales. Frente al concepto de **regeneración urbana**, que esconde una manera de construir ciudad bajo estos *megaproyectos* en los que casi nada puede ser controlado, se desarrolla de manera creciente otra forma de intervenir la ciudad a modo de “acupuntura urbana” (Lerner, 2014). Porque transformar la ciudad implica no solo el cambio de su realidad física, también tiene que ver con aspectos psicológicos, culturales y otros muchos factores.

Es en el marco del *mientras tanto urbano* en el que observamos innumerables prácticas de reapropiación ciudadana que se confrontan a las lógicas de regeneración urbana basadas

en lo que Manuel Delgado (2015) llama *espacios-negocio*: nuevas zonas residenciales de alto precio en zonas ahora abandonadas. El planeamiento urbano y la realidad son generalmente polos aparte (Urban Catalyst, 2013) y, a pesar de que los usos temporales no son nada nuevo, hoy día nos encontramos ante **una forma distinta de reapropiación** de la ciudad sobre la que Jordi Borja (2015) decía: “es más una cuestión de vivencias que ideológica, más biológica que política. Existe un vago sentimiento de desposesión, y hay un latente deseo de ciudad”.

La característica del *mientras tanto* es la de la adaptación. Es decir, el proyecto, así como todas sus partes y actores, ha de adaptarse a los nuevos contextos culturales, económicos y sociales, ser corresponsable, participativo y no avanzar en el camino individualmente ni reproduciendo estructuras *top-down*. El *mientras tanto*, tal y como lo entendemos, evita el choque frontal y dialoga con la lógica neoliberal de nuestras formas de trabajo, consumo o planificación urbana. Pero esta filosofía no es una forma de entretenerse mientras se espera a que ocurra lo que está ya planificado desde arriba, sino más bien **una forma de hackeo desde dentro** que acaba afectando desde la práctica a la orientación de los planes.

Las iniciativas culturales pueden afectar al tráfico, a las dinámicas de los barrios y sus gentes, a los precios, al comercio local, pero no necesariamente en términos negativos,

## A modo de conclusiones

también pueden ser un elemento de presión colectiva. La filosofía del *mientras tanto* en un proyecto cultural tiene que ver con la gestión de la ciudad desde el enfoque de lo cotidiano, es decir, no puede colapsar un barrio de coches sino favorecer el transporte sostenible o el caminar, no puede sustituir a la industria anterior sino trabajar con ella y, bajo ese mismo argumento, puede y debe afectar el desarrollo de un plan urbanístico. Evidentemente, cabe la duda de hasta dónde llega la capacidad de influencia de estas iniciativas. En cualquier caso, no por ello se puede dejar de insistir a las instituciones sobre la necesidad de favorecer las condiciones adecuadas y el necesario equilibrio entre la industria cultural y el ecosistema cultural que, en definitiva, no es más que la diferencia entre tratar la cultura como valor de cambio o como bien de uso, entre la cultura como ocio y la cultura como proyecto a medio o largo plazo y relacionada con el favorecimiento de un pensamiento crítico.

Mucho de esto tiene ese *mientras tanto*, un elemento que todo lo atraviesa y, al mismo tiempo, una herramienta muy poco efectista, tal vez demasiado poco. Una manera de hacer coherente con el tiempo de *metamorfosis* en el que se produce, con el territorio en el que tiene lugar y con las personas que habitan ese espacio y ese tiempo. Las instituciones, lo que queda fuera de ellas, los equipamientos culturales y las personas para emprender ese camino de conformación de un ecosistema sostenible y resiliente. Todos esos elementos ya los tenemos a nuestro favor.

Al inicio de este artículo, planteamos una pregunta que intencionadamente dejamos abierta: viviendo en una realidad en la que todo ha dejado de ser lo que era, pero aún no es lo que se supone que definitivamente será, ¿es lógico (y responsable) actuar de igual forma que hasta ahora? Tras intentar responder a mi propia cuestión, creo rotundamente que no, no tiene nada de positivo o útil seguir actuando del mismo modo. Eso implica principalmente dos cuestiones que pueden leerse en términos generales o aplicarse al ámbito de la cultura. La primera, y más evidente, es que es necesario cambiar las herramientas con las que intervenimos la realidad o la forma en la que las utilizamos. La segunda es que no podemos afrontar el futuro basándonos en el pasado, ni siquiera en el presente. **Nuestra historia ya no sirve para explicarse lo que vendrá después**, por lo que debemos hacer uso de la intuición y la apuesta más que nunca.

En el cómo se articulan las lógicas de trabajo entre *lo institucional* y *lo extrainstitucional*, podemos encontrar una de las importantes claves para intentar aprovechar este tiempo caótico y tornar un *ahora* paralizante en una acción de *mientras tanto*. Frente a los paradigmas institucionales de la visión a largo plazo y la resolución de problemas a corto plazo, propongo esta **tercera categoría temporal**, a tener en cuenta no solo por su duración, sino también por su cualidad de transitoria. Se trata de una alternativa que **permite las prácticas experimentales en el corto plazo pero**

**con potencial capacidad transformadora en el largo.** Nos dice De Sousa Santos (2014) que “la apuesta por las soluciones provisionales y experimentales permite mantener abierto el debate político, garantiza el dinamismo de las soluciones institucionales y normativas e invita al compromiso constructivo por parte de los adversarios” (p.266).

El “mientras” del que hablo es *tiempo en progreso* que se construye de manera condicionada a otros “mientras”. Es una temporalidad, en el sentido que la filosofía otorga a este concepto como **consciencia del presente que permite entrelazar con el pasado y el futuro**, un “estar siendo” y, por tanto, un modo de ser. No es “hasta que”, es “mientras que”; no es interludio, **sino tiempo condicionado por el pasado y por un virtual futuro ya bocetado al que le reclama atención** porque, del mismo modo que no confía en las viejas estructuras, tampoco lo hace en las nuevas en la medida en que están pensadas desde fuera. En el tiempo del *mientras tanto* no se da por hecho que el próximo orden social sea mejor que el anterior y tampoco se cree que vaya a ser igual para todos y todas.

El *mientras tanto* cuenta con al menos **dos dimensiones**. Por un lado, da cuenta de la transición del mundo hacia otro estadio y se constituye como **curso intermedio que invita a la acción**, es decir, *qué hacemos hasta que llegue ese mundo nuevo*. Por otro lado, y desconfiando de que la humanidad al completo y en pie vaya a revolucionarse para dar lucha a un sistema capitalista que nos consume mientras consumimos, *el mientras tanto* es un *qué hacemos para mejorar el mundo presente*. Es en su seno, tiempo global, en el que se desarrollan prácticas diversas en

tanto que adscritas a contextos socioeconómicos diferentes —tiempo (cambio) global, prácticas locales— las cuales proponen **una alternativa inclusiva de gestionar, vivir y producir ciudad desde la cultura** en el contexto de incertidumbre que rige las agendas locales y poniendo de manifiesto que la relevancia de las prácticas del *mientras tanto* en la ciudad es la de su valor como solución local, o solución alternativa local, pero también en tanto que herramienta extrapolable globalmente a otras realidades locales.



#### Referencias:

- Bauman, Z. y Bordoní, C. (2016). *Estado de Crisis*. Barcelona: Paidós.
- Bauman, Z. y Tester, K. (2011). *La ambivalencia de la modernidad y otras conversaciones*. Barcelona: Paidós Ibérica).
- Beck, U. (2017). *La metamorfosis del mundo*. Barcelona: Paidós.
- Borja, J. (2015). González, Manu; Bolibar, Iñaki. En *Revista Galde*, Nº 11 - uda, pp. 22-26. País Vasco.
- De Sousa Santos, B. (2014). *Democracia al borde del caos*. México: Siglo XXI.
- Flyvbjerg, B. (2005). Machiavellian megaprojects. *Antipode* 37(1), 18-22.
- Jacobs, J. (2011). *Muerte y Vida de las Grandes Ciudades*. Madrid: Capitán Swing.
- Lerner, J. (2014). *Urban Acupuncture*. Washington: Island Press.
- Ordine, N. (2013). *La utilidad de lo inútil*. Barcelona: Acanalado.
- Rogers, R. (2000). *Ciudades para un pequeño planeta*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Oswald, P., Overmeyer, K., Misselwitz, P. (2013). *Urban Catalyst*. Berlín: DOM publishers.







# El papel de la *Agenda 21 de la Cultura* en la construcción de comunidad

## Enrique Glockner

Experto del Programa de Ciudades Piloto de la *Agenda 21 de la Cultura*, Comisión de Cultura de la Asociación Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales (CGLU). Presidente de la Fundación de Estudios y Desarrollo de la Gestión Territorial, A.C. Socio Director de la consultoría interdisciplinaria Grupo Consultor, S.C. Director del Congreso Internacional Megalópolis. Evaluador del modelo UIM de buen gobierno y calidad democrática de la Unión Iberoamericana de Municipalistas. Asesor en temas de gobiernos locales en Tecnológico Monterrey, Universidad Iberoamericana y Universidad Autónoma de Puebla. Ha participado de diversas investigaciones sobre evaluación de impacto, economía social, violencia de género, prevención social de la violencia y la delincuencia, participación ciudadana, gobernabilidad y cultura política, entre otros temas.

## La cultura como pilar del desarrollo

Dentro de los abordajes reunidos en este trabajo, quisiera referirme a un enfoque específico, llamado *Agenda 21 de la Cultura*. Se trata de una herramienta desarrollada en 2004 que busca ser implementada en diversos territorios, con la finalidad de integrar experiencias relacionadas con la cultura y el desarrollo en las ciudades.

El origen de la *Agenda 21 de la Cultura* está relacionado, en cierta forma, con un encuentro llevado a cabo en 1992 en Río de Janeiro, llamado “La cumbre de la tierra” —o “Cumbre de Río”— donde por primera vez se visualiza en el ámbito internacional un concepto central para el desarrollo local y que nos ha acompañado desde entonces: el desarrollo sostenible. Allí se establecieron parámetros para abordar este enfoque del desarrollo, partiendo de la premisa de que es aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

¿Qué nos dice y adónde nos lleva esta definición? Por lo pronto, permitió establecer una **relación entre tres pilares o dimensiones centrales: la económica, la social y la ambiental**. Cuando nos referimos al desarrollo sostenible solemos pensar únicamente en los aspectos ambientales, y olvidamos que el desarrollo sostenible debe o necesita tener un equilibrio entre estas tres dimensiones. Lo social y lo económico son tan importantes como la dimensión ambiental;

es necesario poder interactuar o encontrar una relación directa entre las tres, y ese es un objetivo fundamental de este modelo. La intersección entre estos tres ámbitos representa precisamente lo que conocemos como desarrollo sostenible.

En esta línea de tiempo en la que, desde 1992, se ha venido consolidando y fortaleciendo el concepto de **desarrollo sostenible**, encaminándolo a tomar cada vez más un protagonismo más sólido en todos los debates sobre ciudades y desarrollo local, además del punto de partida del encuentro de Río de Janeiro, se pueden identificar otros hitos importantes. Entre ellos, pueden mencionarse la cumbre Río+10 (Johannesburgo, 2002) y dos encuentros más recientes, como son los de 2015, en el que surgieron los objetivos de desarrollo sostenible —o Agenda post 2015—, y el Encuentro de Quito (2016) —conocido como Hábitat III—, donde nació el instrumento o herramienta que se conoce como la Nueva Agenda Urbana. En estos dos universos temáticos y conceptuales, los 17 objetivos del desarrollo sostenible y la Nueva Agenda Urbana, se puede identificar de una manera más notoria el papel de la cultura como elemento o pilar del desarrollo en las ciudades.

Para hablar de la *Agenda 21 de la Cultura*, es necesario referirse a tres actores fundamentales que fueron una referencia en tres ciudades y desde visiones distintas. Ellos son Jordi Martí, Vitor Ortiz y Gonzalo

Carámbula. Ellos fueron, en ese momento, referentes en sus respectivas ciudades. Los dos primeros debatieron en 2002 en torno al Foro Social Mundial (el foro de autoridades locales conocido como FAL) celebrado en Puerto Alegre. Allí dialogaron respecto a la orientación del futuro de las ciudades y del rol de las políticas culturales, y cuáles podían ser los elementos comunes que debían identificarse en la construcción de políticas culturales, o cómo crear un modelo que permitiera hacer replicable una visión de desarrollo para las ciudades, con la **cultura como centro del debate**. Jordi Martí era el Director de Cultura de Barcelona, Gonzalo Carámbula estaba en el mismo cargo en Montevideo, y Vitor Ortiz en Porto Alegre. Cada uno, con sus respectivas preocupaciones y visiones, incluyeron su trabajo y lo pusieron a disposición para poder desarrollar esta herramienta.

A partir de ese encuentro de 2002, empezó un proceso de construcción de un documento en el que Jordi Pascual se dispuso a trabajar y a llevar a cabo para poder tener como resultado lo que conocemos ahora como *Agenda 21 de la Cultura*. La visión de Jordi Martí estaba orientada a la profesionalización de la gestión cultural para el desarrollo de las ciudades. La visión de Vitor Ortiz era una visión más enfocada al tema social, centrada en los ejes del Foro Social Mundial —nacido en 2001 en Porto Alegre— y en cómo la cultura podía fortalecer una dimensión social. Y Gonzalo Carámbula, por su parte,

aportaba una visión integral, más de ciudad o de planeamiento territorial específico.

La combinación de esas tres visiones, y de su desarrollo colectivo, dio surgimiento en 2004 a esta nueva herramienta, que coincidió incluso con el origen de la Asociación de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), y que nació el 5 de mayo de 2004 en París. En paralelo, el 8 de mayo del mismo año, aparece en Barcelona la *Agenda 21 de la Cultura*. Mientras que CGLU oficia como la ONU de los Municipios, la Comisión de Cultura equivaldría a la UNESCO de los gobiernos locales a nivel global. El objetivo de la comisión es promover el rol de la cultura como cuarto pilar del desarrollo, a través de la difusión internacional e implementación de la *Agenda 21 de la Cultura*.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Para consultar la *Agenda 21 de la Cultura* visitar: [http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21\\_es\\_ok.pdf](http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21_es_ok.pdf)

## Una herramienta para el desarrollo cultural

¿Qué es entonces la *Agenda 21 de la Cultura*? Es el documento que establece las bases del compromiso de las ciudades y de los gobiernos para el desarrollo cultural. Fue aprobado el 8 de mayo de 2004, como ya se mencionó, en el marco del 4to Foro de autoridades locales e inclusión social de Porto Alegre, y posteriormente dio pauta a la comisión de cultura en este mismo contexto.

Originariamente, la *Agenda 21 de la Cultura* tiene 5 dimensiones: Cultura y Derechos Humanos, Cultura y Gobernanza, Cultura y Sostenibilidad de Territorio, Cultura e Inclusión Social, y Cultura y Economía. Lo que busca este primer documento es agrupar estas 5 dimensiones en una visión de territorio para la implementación de proyectos culturales en esos contextos. Esas 5 áreas temáticas se dividen, a su vez, en principios, compromisos y recomendaciones; y esos 3 apartados integran 76 artículos en total. Cabe aclarar que este documento plantea desde un inicio el compromiso de las ciudades, pero luego fue ampliado a ciudadanos y gestores, y poco a poco se han ido sumando nuevos actores a su visión y trabajo.

Entre las ciudades que conforman la *Agenda 21*, se encuentran, por ejemplo, Buenos Aires, México, Montreal y París. A partir de 2004, se fueron incorporando distintas ciudades a la iniciativa, y es interesante analizar cómo cada una ha utilizado esta herramienta de manera diversa y, por ende, con distintos resultados.

Seis años después del nacimiento de este documento, se realizó en 2010 en la Ciudad de México el encuentro de autoridades y líderes locales miembros del CGLU y, en el marco de esta reunión, se formuló el documento que explicita a **la cultura como cuarto pilar del desarrollo sostenible**.<sup>2</sup> Es decir, a las tres dimensiones originales (económica, social y ambiental), se suma ahora la cultura como cuarto componente. Desde entonces, la ecuación cambia y suma una cuarta dimensión, no porque se incorpore al final, sino porque se trata de un modelo que equilibra esos cuatro pilares y que busca considerar la dimensión cultural junto al resto de los ejes a la hora de concebir toda política y en todas sus dimensiones.

Posteriormente, se realizó en Bilbao (2015), la primera Cumbre de Cultura (cuya tercera edición fue celebrada, en abril de 2019, en la Ciudad de Buenos Aires). En el marco de la Cumbre de Bilbao, nace el documento *Cultura 21 Acciones*, que establece 9 compromisos, que agrupan 100 acciones para poder diagnosticar e identificar la manera de implementar las distintas políticas culturales en el marco de las ciudades. Quisiera destacar que es una herramienta de utilidad también para colectivos de cultura y gestores culturales, o sea, es una herramienta aplicable desde distintas perspectivas y contextos.

<sup>2</sup> Para más información visitar: [http://www.agenda-21culture.net/sites/default/files/files/documents/es/zz\\_cultura4pilars\\_esp.pdf](http://www.agenda-21culture.net/sites/default/files/files/documents/es/zz_cultura4pilars_esp.pdf)

## Cultura 21: Acciones en la práctica

Se trata, concretamente, de un **centenar de acciones** que pueden desagregarse, o tomarse parcialmente, de acuerdo a los objetivos y alcances de cada usuario a la hora de entender y evaluar su propio ejercicio de gestión. Estos documentos se encuentran disponibles y se busca que todos tengan acceso a ellos.<sup>3</sup>

Desde entonces, la *Agenda 21 de la Cultura* ha procurado impulsar que la cultura sea considerada como una **dimensión central en la toma de decisiones** de los ámbitos social, político, económico, gubernamental y de la sociedad civil. Este reconocimiento de su dimensión y su rol ha llevado a que hoy día haya presencia de la cultura en diversos instrumentos nacionales e internacionales. Ejemplo de ello son los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible, que son 17, y aunque ninguno de ellos refiera explícitamente a la cultura, esta es mencionada en varios de ellos.

¿Cómo se utiliza la herramienta *Cultura 21: Acciones*? Para ello es interesante reparar en la experiencia de un conjunto de ciudades piloto que funcionan desde 2015, en las que se han implementado algunas acciones a partir de trabajar con esos documentos. Existen dos programas, el programa global y el programa europeo. En mi caso, soy uno de los expertos del programa global, que establece una ruta crítica sobre cómo materializar este documento a partir de un diagnóstico, cómo desarrollar un plan de acción, medirlo e implementarlo a lo largo de un periodo de entre 24 a 28 meses, dependiendo de cada gobierno local. Parte de este diagnóstico tiene como resultado lo que ha sido llamado "radar", del cual existen por lo menos unos 25 documentos de diagnóstico en diversas ciudades del planeta.

Quisiera remarcar un aspecto que considero central en el marco de esta publicación: **el modelo de buenas prácticas**. La Comisión de Cultura se ha dedicado a reunir distintas iniciativas que contribuyen, a lo largo del mundo, a mejorar diversos aspectos de la vida de los habitantes de una ciudad, y en las cuales la cultura es un eje fundamental que permite ilustrar su rol como cuarto pilar del desarrollo. A continuación me focalizaré en seis casos específicos en los que las comunidades son el propio público o audiencia. Vale aclarar que aquí la vinculación público/audiencia no es producto de la relación entre una obra artística y sus públicos en tanto espectadores, sino que surge

<sup>3</sup> Para más información visitar: [http://www.agenda-21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/c21\\_2015web\\_spa.pdf](http://www.agenda-21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/c21_2015web_spa.pdf)

de la propia comunidad y del modo en que sus miembros son responsables del trabajo mismo, en la medida en que son quienes producen o desarrollan procesos de reflexión y/o cohesión social.

El primer caso se llama Red de Centros Culturales Regionalizados, se desarrolla en la ciudad de Belo Horizonte en Brasil desde 1992, y es el resultado de la aplicación del presupuesto participativo de la municipalidad. El proyecto tiene como objetivo establecer espacios culturales en cada una de las nueve regiones administrativas en las que se divide la ciudad. Las propias comunidades determinan dónde ubicar cada uno de estos centros, lo que permite que los habitantes se sientan identificados con esos espacios. Todos se encuentran en los distintos barrios de la ciudad, buscando generar una política de regionalización eficaz, yendo más allá del concepto de descentralización, que puede ser entendida como una acción didáctica que busca generar una nueva comprensión de las relaciones que existen entre las distintas regiones del espacio urbano. De esta manera se regionalizan los trabajos de la instancia gestora de la cultura y se promueven las prácticas culturales y artísticas en las diversas regiones de la ciudad, ya que también la programación cultural y la participación de los artistas y actores culturales de la ciudad están enmarcados en el ejercicio del presupuesto participativo, siendo los ciudadanos quienes deciden no solo dónde se ubicará cada uno de los centros, sino que tipo de programación es la que se desarrollará en cada uno de estos. Este programa ha permitido consolidar la política cultural de la ciudad, que está centrada en el acceso a los dere-

chos culturales, el fomento a las prácticas artísticas y la generación de espacios culturales en distintos puntos de aquella.<sup>4</sup>

El siguiente caso es un proyecto impulsado por la Alcaldía Mayor de Bogotá llamado *Habitando Cultura en Comunidad*, resultado de una estrategia entre la Secretaría Distrital del Hábitat y la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de la ciudad. Se implementa en barrios informales, que son consecuencia de décadas de ocupación irregular por el crecimiento no planificado, y que se encuentran actualmente en proceso de legalización para que puedan acceder a servicios básicos. El proyecto se desarrolla en dos localidades de la ciudad principalmente, Ciudad Bolívar y San Cristóbal, en las que se agrupan barrios con cercanía geográfica y procesos de organización social similares, atendiendo a 315 líderes organizados en 35 iniciativas. Estos barrios se encuentran en la periferia de la ciudad, donde la población no tiene acceso a la oferta cultural y la disposición de espacios para las actividades artísticas y culturales. Al igual que la buena práctica de Belo Horizonte, este proyecto tiene como fin el de involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones a partir de un proceso en el que participan los equipos territoriales de las dos secretarías y se desarrolla en cinco ciclos en diez meses: Ciclo 1 Formación en liderazgo; Ciclo 2 Formulación de proyectos para la apropiación del espacio público; Ciclo 3 Construcción participativa de planes de acción; Ciclo 4 Apropiación del espacio público; Ciclo 5 Intercambio de experien-

<sup>4</sup> <http://obs.agenda21culture.net/es/good-practices/belo-horizonte-red-de-centros-culturales-regionalizados>

cias significativas y fortalecimiento de la red de iniciativas. De esta manera se ha venido construyendo un modelo de gestión que ha permitido garantizar la construcción de una agenda cultural permanente articulada con las acciones comunitarias en cada territorio que es considerado prioritario.<sup>5</sup>

La tercera buena práctica que deseo rescatar se llama Creadores en Residencia, y se lleva a cabo en la Ciudad de Barcelona, fue puesta en marcha en 2009 por el Instituto de Cultura de Barcelona y tiene tres objetivos, el primero es poner en contacto la creación contemporánea con los adolescentes; en segundo lugar, está el fomentar los elementos comunes que hay entre el sistema cultural y el sistema educativo; y por último el contribuir en el cambio de visión de los diversos actores que participan, como son: alumnos, docentes, creadores, equipos de mediación, centros educativos y centros culturales. El proyecto parte de las siguientes características fijadas: extenso, porque dura todo el curso escolar; intenso, ya que debe ocupar un mínimo de tres horas a la semana; relacional, al involucrar a los actores antes señalados en procesos de creación compartida en conjunto con la autoría del artista; por último, visibilidad, ya que los resultados conjuntos del trabajo entre los jóvenes y los artistas debe ser presentado. Esta buena práctica tiene como principal reto el introducir la incertidumbre, la flexibilidad, el azar y lo imprevisto en un contexto muy rígido, como es el escolar, donde todo está previsto, controlado y regulado, lo que permite que los jóvenes accedan a un mundo amplio de posibilidades en la formación artístico-cultural desde su propio medio escolar.<sup>6</sup>

El cuarto caso es una buena práctica muy representativa en la Ciudad de México, conocida como *Fábricas de Artes y Oficios* (o *FAROS*). Esta iniciativa surge a partir de una recuperación de espacios físicos que ha dado lugar a la instalación de escuelas de artes y oficios en zonas muy marginadas, con el objetivo de brindar a los jóvenes otras alternativas de inserción, desarrollo y bienestar. Esta red de FAROS está conformada principalmente por cuatro espacios que están ubicados en las periferias, en los ayuntamientos —antes delegaciones— de Iztapalapa, Tláhuac, Milpa Alta y Gustavo A. Madero. Se trata de un programa impulsado por el Gobierno de la Ciudad, para promover la creatividad y la reconstitución del tejido social. La iniciativa surge como respuesta a la necesidad de llevar a cabo acciones para desconcentrar la oferta cultural, buscando generar principios de equidad, ofreciendo talleres libres en artes y oficios, e integrando diversas acciones que propician la formación de ciudadanos y el reconocimiento de la diversidad cultural. Adicionalmente, se persiguen los objetivos de incidir en la formación de públicos, ofreciendo eventos de calidad que están dirigidos a diferentes sectores de la población, particularmente a adolescentes y jóvenes, como también apoyar la creación artística en distintos géneros y promover espacios para el desarrollo de capacidades y habilidades entre la población objetivo.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> <http://obs.agenda21culture.net/es/good-practices/bogota-habitando-cultura-en-comunidad>

<sup>6</sup> <http://obs.agenda21culture.net/es/good-practices/barcelona-creadores-en-residencia>

<sup>7</sup> <http://obs.agenda21culture.net/es/good-practices/fabricas-de-artes-y-oficios-de-la-ciudad-de-mexico-faros>

La siguiente práctica también es procedente de México, con base en la ciudad de Tamaulipas, al norte del país, donde un grupo de gestores culturales ha logrado conformar una red nacional con más de 650 gestores jóvenes de zonas con elevados índices de criminalidad. Como parte de esta iniciativa, los mismos gestores se vuelven, de algún modo, reproductores de ese esquema de trabajo en red, al que han llamado *Red de Colectivos Culturales Comunitarios: Jóvenes de Tamaulipas*. El objetivo principal del proyecto es formar jóvenes que se vuelvan promotores de la diversidad cultural, intercediendo de manera corresponsable como vínculo entre las distintas instancias de gobiernos y los ciudadanos. De esta forma, se busca contribuir a la construcción de entornos de paz en los territorios, la generación de modelos de convivencia y diálogo intercultural, la dinamización de colectivos, y el ejercicio y difusión de los derechos culturales, favoreciendo el desarrollo local a través de la cultura y la creatividad.

Un ejemplo concreto de este trabajo puede observarse en la siguiente experiencia. La Red cuenta con un grupo de teatro joven que se especializa en identificar los sitios en los que los grupos delictivos operan, cobrando peajes para transitar por zonas por las que, de no pagarles, no puede circularse, o extorsionar a quienes pasan por ahí. Ante esta situación, el grupo teatral arma en esos espacios, dramatizaciones, es decir, se ponen a actuar al lado de los narcotraficantes, forzando a que se retiren del lugar de manera no violenta. Es un ejemplo interesante para ilustrar cómo, a partir de una situación de mucho terror y violencia, estos jóvenes gestores consiguen recuperar mediante recursos creativos ciertas zonas ocupadas por grupos armados.<sup>8</sup>

Finalmente, la última buena práctica de la que vamos a hablar se llama Tu Barrio en Escena y se desarrolla en Córdoba, Argentina, que es considerada una ciudad universitaria e industrial, ubicada en el centro del país, por lo que cuenta con una posición estratégica con relación a la geografía nacional. Este proyecto tuvo como principal motivación la de visibilizar a artistas y/o emprendimientos culturales que fortalecieran las identidades de los barrios, así como fortalecer el tejido social, tomando como base la preexistencia de manifestaciones artísticas en distintos puntos del territorio, todo con un buen impacto en términos de desarrollo social, pero que no trascendían ya que requerían de un trabajo asociativo que permitiera jerarquizar en términos de equipamiento, producción y difusión las expresiones llevadas a cabo. Tomando lo anterior como base, la Secretaría de Cultura diseñó una política a partir de tres principios que son la guía de sus acciones: la cultura como derecho humano, que todos los vecinos tengan las mismas posibilidades de acceso y producción de bienes culturales; la cultura como motor de desarrollo local, ya que los emprendimientos creativos son motores de desarrollo, impulsan la economía y son fuentes de empleo; y descentralización de la propuesta cultural, dado que se desconcentra la propuesta cultural de la Secretaría, cogestionando programas con diversas organizaciones barriales y apoyando con financiamiento proyectos encabezados por artistas locales y surgidos desde los barrios.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> <http://obs.agenda21culture.net/es/good-practices/red-de-colectivos-culturales-comunitarios-jovenes-de-tamaulipas>

<sup>9</sup> <http://obs.agenda21culture.net/es/good-practices/cordoba-tu-barrio-en-escena>



En definitiva, se trata tan solo de seis casos, dentro de los más de 120 ejemplos de buenas prácticas que hemos relevado, junto a experiencias vinculadas con el medio ambiente; los derechos culturales; la economía y la cultura; la economía y la sociedad; y la inclusión social, entre otros campos.

El Programa de Buenas Prácticas de la Comisión de Cultura de CGLU tiene como finalidad poder identificar experiencias en las que la cultura sea el elemento central de una estrategia que impacte de forma significativa en alguno de los otros tres pilares del desarrollo y en los objetivos de la agenda 2030, en congruencia con los principios y compromisos de la *Agenda 21 de la Cultura*. Lo que los constituye en referentes para otras ciudades de cómo se pueden incorporar las políticas culturales a la vida cotidiana de los habitantes. Las experiencias seleccionadas para el presente documento buscan mostrar acciones en las que la participación ciudadana son elementos para el desarrollo de públicos, audiencias y comunidades en el ámbito local, así como a nivel regional, tomando como referencia la aplicación de la *Agenda 21 de la Cultura*.

Finalmente, deseo concluir recordando que son 9 los compromisos del documento *Cultura 21: Acciones* y, que en cierta forma, ellos se despliegan relacionados y vinculados entre sí. El objetivo de este breve artículo era presentar la *Agenda 21 de la Cultura*, señalar su origen y su desarrollo histórico, pero sobre todo poner de relieve el modo en que esta política, y su visión a futuro, puede dar un marco de trabajo para los diversos actores del sector y materializarse en ejemplos concretos donde las propias comunidades

se transforman en protagonistas para el desarrollo y la creación de nuevos públicos en el marco de la cultura como cuarto pilar del desarrollo sostenible.



#### Referencias:

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos – Comisión de Cultura. (2008). *Agenda 21 de la Cultura*. Recuperado de: [http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21\\_es\\_ok.pdf](http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21_es_ok.pdf)

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. (2015). *Cultura 21: Acciones*. Recuperado de: [http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/c21\\_2015web\\_spa.pdf](http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/c21_2015web_spa.pdf)

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos – Comisión de Cultura. (s.f.). *Programa de Buenas Prácticas*. Recuperado de: <http://obs.agenda21culture.net/es/home-grid>

Organización de Naciones Unidas. (1992). *Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Declaración de Río de Janeiro*. Recuperado de: <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>

Organización de Naciones Unidas. (2016). *Encuentro de Quito (Hábitat III)*. Recuperado de: <http://habitat3.org/documents-and-archive/>



# Hitos y dimensiones de las prácticas con públicos, audiencias y comunidades: una periodización posible desde la experiencia argentina

**Bruno Maccari**

Licenciado en Artes (FFyL-UBA), Especialista en Administración Cultural (FCE-UBA). Coordinador Académico de la Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo (FCE-UBA). Consultor y/o especialista en el marco de proyectos nacionales e internacionales. Entre 2012 y 2014 fue Secretario Técnico del Observatorio Cultural (FCE-UBA). Desde 1997 se ha desempeñado en diversas áreas del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires y de la Secretaría de Cultura de la Nación diseñando y/o coordinando programas de formación, financiamiento, gestión y publicaciones especializadas. Ha dirigido o coordinado los siguientes libros: *Aportes para el Teatro de Buenos Aires en el Siglo XXI* (CTBA, 2011), *Diez años del Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo* (FCE-UBA, 2012), *Guía del financiamiento público para la cultura y las artes* (MCN, 2014); *Economía Creativa: ponencias, casos, debates* (FCE-UBA, 2015); *Guía REC: claves y herramientas para descifrar el ecosistema actual de la música* (MCN, 2015); *Gestión cultural pública: coordenadas, herramientas, proyectos* (MCN, 2017). Es coautor de *Gestión Cultural para el desarrollo: nociones, políticas y experiencias en América Latina* (Ed. Ariel/Paidós, 2013).

## Hacia una periodización posible

A lo largo de esta publicación, se ha dado cuenta del creciente interés, a nivel nacional y regional, por la temática de los públicos y las audiencias culturales. Ello se manifiesta en un amplio abanico de experiencias, que va de los estudios e investigaciones a los programas e iniciativas especializadas en formar, incrementar, fidelizar y/o captar nuevas audiencias para proyectos y organizaciones del campo cultural.

Desde finales del siglo XX, distintos organismos públicos y/o unidades académicas a lo largo del continente, han venido impulsando investigaciones sobre hábitos y consumos culturales, que han comenzado a poner de relieve **el rol y la participación de los públicos en tanto actor clave** para el desarrollo de las iniciativas culturales y del sector en su conjunto. Vergara (2017), quien ha relevado los diversos estudios de públicos en América Latina, sostiene que "aunque las investigaciones datan desde fines de la década de los '80, la reflexión teórica sobre el tema es más bien reciente en la región" (p.20).

Ese impulso inicial se fortalece comenzado el siglo XXI, cuando diversos organismos culturales públicos a lo largo del continente comienzan a formalizar sus sistemas de estadísticas culturales y sus encuestas nacionales de producción y consumo cultural, poniendo de relieve el lugar de las audiencias y validando su función en las cadenas de valor de cada sector cultural. Pese a que, en el marco de tales estudios, los enfoques sobre

las audiencias parten desde la perspectiva del consumo, esa inclusión de la figura de los públicos ya resulta significativa, puesto que implica un **primer reconocimiento de sus niveles de participación**, de su capacidad para contribuir a la sostenibilidad sectorial y de su rol ineludible dentro del ecosistema cultural.

La Argentina no ha permanecido al margen de ese auge y, sobre todo desde los inicios del nuevo siglo, hemos visto surgir y multiplicarse diversas iniciativas en torno a la cuestión de los públicos y las audiencias culturales. Ello se ha manifestado en un conjunto de experiencias y trabajos de diversa naturaleza, que han acompañado este fenómeno ya sea a través de estudios e investigaciones, encuentros y seminarios, programas de formación de espectadores, servicios educativos e iniciativas para el fomento del consumo, que de un modo paulatino y conjunto, contribuyeron a identificar, instalar y especializar la temática también a nivel local.

Es posible identificar en esa genealogía, tanto a nivel de las políticas públicas como de las estrategias de gestión de proyectos y organizaciones, no sólo diversas prácticas e insumos, sino también **distintas finalidades o dimensiones en juego** que, de un modo gradual y creciente, van determinando una línea de desarrollo, plausible de ser indagada, estructurada y profundizada a futuro. En pos de ello, se esbozará a continuación **una tipología de las diversas prácticas locales**, buscando asociar estas experiencias con

## Las dimensiones política y formativa (primera década del siglo XXI)

los objetivos de formar públicos, desarrollar audiencias o construir comunidades, diferenciando la singularidad de cada iniciativa y analizando ciertas pautas, rupturas y/o continuidades en el desarrollo específico de este ámbito.

No obstante, evitaremos adoptar un abordaje “evolutivo” de la cuestión, para analizar, en cambio, cuál es el diferencial y el eje prioritario en los diversos momentos de instalación, desarrollo y proyección de la temática a nivel local. En el marco de una publicación de alcance iberoamericano, interesará estudiar a futuro qué correspondencias o qué aspectos diferenciales pueden advertirse entre el desarrollo de la temática en la Argentina (con sus etapas, objetivos, casos y estrategias prioritarias) y su comportamiento en el resto de los países de la región.

En definitiva, este capítulo asume el doble propósito de dar cuenta de un **mapa federal de antecedentes y experiencias recientes** en materia de públicos, audiencias y comunidades y, a la vez, identificar una **lógica de periodización** que consiga poner de manifiesto las estrategias más relevantes a lo largo de las primeras dos décadas del nuevo siglo. A continuación, presentamos someramente tres momentos, analizando en qué medida el período inicial puede identificarse con la vocación de formar públicos, el segundo momento con la estrategia de desarrollar audiencias y la etapa más reciente con los desafíos de construir comunidades.

En un período inicial, que podríamos identificar cronológicamente con la primera década del nuevo siglo, comienzan a surgir en Argentina una diversidad de prácticas y estudios que ponen de manifiesto el interés creciente por los públicos del sector cultural, con hincapié en sus **aspectos políticos y formativos**.

En un abordaje que organice las experiencias de este primer momento, estas podrían nuclearse en torno a tres ejes: estudios e investigaciones sobre consumos culturales, actividades educativas y programas de formación de espectadores.

En materia de investigaciones vinculadas con los públicos del sector cultural surgen y se formalizan distintas iniciativas —algunas de las cuales van a fortalecerse en la década siguiente— cuyos principales ejemplos son los **estudios de consumo cultural y el desarrollo de encuestas sobre hábitos culturales**.

En virtud de haber motorizado en mayor medida el desarrollo de este campo, aquí destacaremos las investigaciones realizadas desde organismos del Estado. Sin embargo, existen también valiosos antecedentes desde la producción académica que han puesto énfasis sobre todo en los aspectos teóricos o en los debates sobre públicos y consumos culturales desde la perspectiva de las ciencias sociales.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Existen diversos antecedentes de investigaciones sobre consumos culturales realizadas desde el ámbito universitario, entre ellas: “Públicos y consumos culturales de Buenos Aires” (Landi, Vacchieri y Quevedo, 1990), “Públicos y consumos culturales en Córdoba” (Mata, 1997), “Culturas locales y cambio tecnológico” (Terrero, 1999).

En la tradición de los estudios locales sobre consumos culturales provenientes del ámbito público nacional se destacan las investigaciones realizadas —desde 2004— por el Sistema Nacional de Consumos Culturales (SNCC) y, en particular, las diversas iniciativas impulsadas —desde 2006— por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA). En el caso del SNCC, con sus encuestas de 2004, 2006 y 2007, se relevan una serie de resultados a escala nacional, tanto en lo referido a niveles de consumo, como en lo referido a niveles de gasto en los consumos culturales por familia, hábitos informativos, conectividad, etc. Como parte de los resultados de su edición 2007, Quevedo y Bacman destacaban ya por entonces que la TV había abandonado la centralidad del hogar, que la telefonía celular se posicionaba como nuevo consumo personal y personalizado (el 63,1% de los argentinos poseía un teléfono celular) y que la tecnología concentraba los mayores medios de comunicación (Ministerio de Educación de la Nación, 2012).

Otro hito representativo de esta etapa, centrado en el consumo cultural de los jóvenes, puede hallarse en la encuesta del año 2006 del Ministerio de Educación de la Nación. El estudio, desarrollado en el marco de su programa Escuelas y Medios, permitió analizar el rol de la cultura popular en la vida de niños, niñas y adolescentes. En base a esta encuesta, se analizó el acceso a la tecnología y los medios de comunicación como eje de los significados y prácticas de los consumos culturales juveniles y su influencia a la hora de construir su identidad (Morduchowicz, 2008).<sup>2</sup> Es precisamente esa **vinculación entre tecnología y consumos culturales** uno de los ejes más relevantes a

la hora de analizar los resultados de las Encuestas de Consumo Cultural, desarrolladas por el SInCA en 2013 y 2017. Pese a exceder los límites temporales de esta etapa, el organismo inicia su actividad en 2006 con el propósito de “producir, sistematizar y difundir información relevante sobre la actividad cultural” (SInCA, s.f), lo que resulta clave a la hora de identificar el lugar de las audiencias, y por lo que optamos por consignarlo en este apartado.

En el caso de la Encuesta Nacional de Consumos Culturales y Entorno Digital de 2013, se buscó “conocer los gustos, las preferencias, los usos y las percepciones y las valoraciones de los argentinos respecto de la cultura en general, y de los consumos culturales en particular” (SInCA, 2013, p.2).<sup>3</sup> La edición 2017 de la Encuesta, cuyos resultados son analizados en otros capítulos de este libro, toma como antecedente la primera versión y considera otras experiencias regionales en pos de facilitar sus posibilidades de comparación internacional. Para ello, comprende, tanto en su instrumentación como en su lectura, indicadores sobre hábitos culturales del contexto nacional y regional, información estratégica sobre la evolución del consumo, patrones de gasto cultural y niveles de asistencia a espectáculos o acceso a medios de información, entre otras variables del consumo y la participación de las audiencias (SInCA, 2017).

<sup>2</sup> Para ampliar sobre consumos digitales de jóvenes ver: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL004932.pdf>

<sup>3</sup> Para ampliar sobre los estudios y servicios del SInCA, consultar: <https://www.sinca.gob.ar/>

Más allá de los resultados y valoraciones de tales estudios —que exceden los objetivos de este trabajo— cabe destacar que la continuidad de dichos relevamientos ha permitido identificar el impacto de las nuevas tecnologías en los hábitos de consumo y la composición del gasto cultural, pero sobre todo poner de relevancia el rol de las audiencias, dando cuenta del nuevo perfil de consumidor cultural: hiperconectado, selectivo, múltiple y participativo.<sup>4</sup>

Tal como puede observarse, la tradición local de estudios sobre consumos culturales manifiesta en esta etapa un esfuerzo por identificar las principales tendencias y hábitos de consumo de los bienes culturales por parte de públicos y audiencias. Desde la mirada de Grillo, Papalini y Larghi (2016), el factor distintivo radica en el propósito de “describir el uso y las modalidades de consumo de los bienes culturales a partir de la realización de investigaciones empíricas” (p.37). En la perspectiva de este trabajo, cabe destacar que esta línea de estudios ha contribuido a poner de relieve el rol de las audiencias y sistematizar instrumentos para identificar sus hábitos, pautas y niveles de consumo, en el marco de las políticas culturales desarrolladas en el periodo.

Por otra parte, **el campo de las actividades educativas** ha sido históricamente un ámbito prioritario de las organizaciones culturales para la formación de visitantes y espectadores. El vínculo entre educación y cultura puede ser abordado desde múltiples perspectivas, con extremos que van desde los servicios pedagógicos al desarrollo de organizaciones del sector específicamente enfocadas en la acción

educativa, y que hacen de la pedagogía “un elemento transversal de toda su actividad y de todos sus procesos” (Gómez de la Iglesia, 2007, p.12). En el marco de este trabajo, buscamos remarcar que las organizaciones públicas del ámbito escénico local cuentan con antecedentes educativos destacados en este periodo. Entre ellos, han sido emblemáticas las iniciativas de formación en teatros públicos de producción propia de la Ciudad de Buenos Aires, que han orientado sus esfuerzos a **formar y alimentar el desarrollo de nuevos públicos**, con énfasis en la franja infantil y adolescente. Muestra de ello son los servicios educativos desarrollados a partir de visitas, cursos y talleres, funciones escolares, laboratorios y workshops, charlas y debates, entre otras acciones reconocibles.

En el caso del Complejo Teatral de Buenos Aires (CTBA), su departamento de Acción Externa ha impulsado históricamente funciones escolares, y su Fundación de Amigos ha gestionado su programa de cursos y talleres. Sin embargo, es importante consignar que ya en su plan estratégico para el periodo 2005-2010 aparece la formación de públicos y nuevas audiencias como un proyecto destacado dentro del área estratégica denominada “apertura y vinculación comunitaria”.

<sup>4</sup> Desde finales del siglo XX se han conformado en la Argentina observatorios culturales con base en ciudades como Mar del Plata, La Plata, Córdoba, La Rioja y Buenos Aires, que han llevado adelante estudios e investigaciones vinculadas a la temática. Una mención diferencial ameritan los casos del Observatorio Cultural FCE-UBA (creado en 1997 y pionero en el estudio de las relaciones entre cultura, economía y administración) y del Observatorio de Industrias Culturales CABA (que, desde 2004, ha publicado estudios sobre consumo cultural en sectores relevantes).

Para este campo de desarrollo se asignaban dos acciones prioritarias que refuerzan el **acento formativo de la etapa**: la coordinación de acciones conjuntas con la Secretaría de Educación local y el desarrollo de acciones orientadas a atraer diversos segmentos de la sociedad —tercera edad, capacidades diferentes, etc.— (CTBA, 2004).

Asimismo, los restantes teatros públicos de producción en CABA, el Teatro Cervantes (de rango nacional) y el Teatro Colón (de nivel local), también comienzan a impulsar iniciativas educativas para la formación de nuevos públicos. Las acciones del TNC se orientaron en principio hacia visitas guiadas, reportajes públicos, clases magistrales, ferias editoriales, y un conjunto de foros, seminarios y talleres que conducirían luego al programa “El Cervantes va a la Escuela y la Escuela va al teatro” (desarrollado con el Ministerio de Educación). En el caso del coliseo porteño, su eje de actuación educativa tuvo foco en el desarrollo de visitas guiadas, funciones escolares, conferencias y, sobre todo, en la formación profesional para la música, la ópera y el ballet a través de su Instituto Superior de Arte (Schargorodsky, 2010).

Finalmente, en materia de programas de formación de públicos, desde el año 2000 se han venido desarrollando en nuestro país múltiples **iniciativas dedicadas a formar mayores y más plenas audiencias** para el sector cultural. En este segmento, cabe mencionar la experiencia pionera de la *Escuela de Espectadores*, fundada por Jorge Dubatti en el año 2001. Esta iniciativa contempla la realización de encuentros semanales dedicados a compartir nociones y fundamentos de las artes escénicas con la finalidad de ampliar

su disfrute por parte de nuevos y frecuentes espectadores. Con base en el Centro Cultural de la Cooperación y en funcionamiento a la actualidad, la Escuela de Espectadores inició y sostuvo un valioso espacio para el estudio, análisis y discusión de espectáculos, que además se expandió luego a lo largo del país.

Con respecto a proyectos de formación de espectadores desde el ámbito público, no puede soslayarse la experiencia pionera del *Programa de Formación de Espectadores* (PFE), creado en 2005<sup>5</sup> por Ana Durán y Sonia Jaroslavsky, y desarrollado en la órbita del Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Este programa emblemático, centrado en brindar herramientas y recursos para el análisis y disfrute de espectáculos de artes escénicas (luego ampliado a otros sectores), ha buscado que los alumnos participantes (estudiantes de escuelas secundarias locales) puedan “construir su propio capital cultural y adquieran herramientas para analizar el arte” (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, s.f, párr.1). Bajo esa finalidad, se programan salidas al teatro para asistir a propuestas de danza, teatro y cine del circuito independiente, actividades de intercambio entre estudiantes y protagonistas, y el desarrollo de materiales para promover la discusión y el trabajo en el aula. En opinión de Durán y Jaroslavsky (2012), el programa ha buscado, además de la implementación de tales actividades, desarrollar una metodología específica de trabajo y un sistema de evaluación para sus diversas instancias.

<sup>5</sup> Para ampliar sobre el Programa de Formación de Espectadores consultar la tesis de maestría de Andrea Hanna (2017) y el trabajo *Cómo formar Jóvenes espectadores en la era digital* (Durán y Jaroslavsky, 2012).



A lo largo de la siguiente década esta tendencia a la formación de públicos no sólo se continúa sino que prolifera a lo largo del país. Además de las distintas ediciones federales de la mencionada Escuela de Espectadores, se registran experiencias formativas a cargo de áreas de Cultura y/o Educación provinciales, o impulsadas desde organismos nacionales. Muestra de ello son los programas “Aprendamos a ver teatro” (Mendoza, 2005), “Formación de espectadores, de la escuela al teatro” (Río Negro, 2008), “Escuela de Espectadores Salo Lisé” (Salta, 2009), “Cultura a la vista” (Salta, 2010), “La escuela va al teatro” (La Rioja, 2016) y “Formación de Espectadores” (Neuquén, 2017), entre otros.<sup>6</sup> Aunque en algunos casos se trate de programas implementados desde 2015 o que continúan en actividad, los hemos consignado aquí en virtud de su vocación educativa y su esfuerzo por contribuir al desarrollo de nuevos públicos a nivel federal.

Tal como puede advertirse, cada uno de los ejes de abordaje mencionados contempla objetivos específicos y mecanismos diversos. Mientras los estudios y encuestas buscaron identificar un primer mapa de preferencias, hábitos y niveles de consumo que pudiera validar el desarrollo de políticas públicas, las acciones educativas abrieron nuevos espacios de relación e inserción comunitaria para las organizaciones culturales y, en particular, los programas de formación de espectadores —en sintonía con la línea predominante en la región— pusieron hincapié en las estrategias para revertir la desigualdad en el acceso cultural, incrementar los niveles de participación y brindar herramientas para un ejercicio más pleno de los derechos culturales por parte de los nuevos

públicos. Más allá de su especificidad, podemos identificar las **dimensiones política y formativa** que subyacen en sus estrategias y resaltar la contribución conjunta que han tenido a la hora de **instalar la temática en nuestro país** y poner de relieve los objetivos de detectar, conocer, analizar y/o formar nuevos públicos para el sector cultural.

<sup>6</sup> Desde el ámbito privado, también el programa Carrusel/Escuela de la Mirada ofrece desde 2014 espectáculos de la cartelera porteña, en horario escolar y a precios accesibles, para escuelas primarias y secundarias, además de asistencia profesional y materiales pedagógicos para la formación de nuevos públicos.

## Las dimensiones económica y analítica (segunda década del siglo XXI)

Durante la segunda década del nuevo siglo, se incrementan y especializan los recursos para el desarrollo de audiencias y se fortalecen los canales de contacto y vinculación con los públicos. Aunque las iniciativas de formación de espectadores continúan su desarrollo, en esta etapa asistimos a una **expansión de las técnicas del marketing cultural** con el objeto de incrementar, fidelizar y/o diversificar las audiencias del sector. En la medida en que cobran fuerza los sistemas de ticketing, las plataformas especializadas, las estrategias de segmentación, la mejora de servicios y experiencias, o las políticas de precios y fomento del consumo, nos enfocaremos en la **dimensión económica** de las estrategias para el desarrollo de audiencias de esta etapa.

En este segundo momento, también tienen lugar diversos seminarios, congresos y estudios específicos de audiencias que profundizan la temática, poniendo de relieve su **dimensión analítica** y una mayor profundidad en sus instrumentos de abordaje. Durante este lapso, asistimos a una mayor implicancia por parte de las organizaciones culturales, que comienzan a implementar sus propios estudios de públicos y a formalizar áreas y/o programas específicos. Ello se corresponde con el auge regional por este tipo de investigaciones, pero sobre todo dan cuenta del compromiso de las organizaciones a la hora de **asumir los desafíos de sostenibili-**

**dad** y adoptar mecanismos para conocer mejor a sus públicos y profesionalizar sus estrategias de vinculación.

En materia de **seminarios y encuentros** pueden identificarse antecedentes que promueven una profundización en el nivel de reflexiones y debates en la materia. Cabe mencionar el antecedente del Primer Encuentro Nacional de Creación de Nuevos Públicos, realizado en 2011 en el Centro Cultural de la Cooperación, que convocó a organismos públicos, instituciones formativas, espacios culturales, gestores y creadores, para reflexionar acerca de los desafíos y principales estrategias de la formación de públicos a nivel nacional. Este encuentro permitió un primer abordaje de la cuestión con escala federal, poniendo en perspectiva la diversidad de motivaciones y estrategias implementadas en la Ciudad de Buenos Aires y en el resto del país.

Dos años más tarde, en noviembre de 2013, se realiza el Primer Encuentro Internacional de Creación de Nuevos Públicos Argentina, por iniciativa de la Asociación Civil La Trama, en alianza con el Centro Cultural San Martín. El encuentro, que contó con la presencia de referentes regionales en la materia, implicó un salto cualitativo al poner en perspectiva regional las experiencias locales, profundizar debates y especializar las líneas de investigación en la temática. El mismo año, en el teatro Pica-

dero e impulsada por la consultora española Asimétrica, tuvo lugar la conferencia internacional, “¿Quién es tu público?”. El encuentro, que se replica desde hace años en diversas ciudades del mundo, tuvo su primera edición local y permitió acceder a un programa de conferencias, espacios de intercambio profesional y presentación de experiencias nacionales e internacionales para acceder a herramientas y buenas prácticas en materia de desarrollo de públicos y marketing cultural.

Continuando esa línea y poniendo énfasis en el enfoque regional, surge el Encuentro Iberoamericano sobre Desarrollo de Audiencias, PAC: públicos, audiencias, comunidades, cuyas dos ediciones se realizaron en 2017 y 2018, organizadas por la Dirección Nacional de Formación Cultural (DNFC), en alianza con el Centro Cultural Recoleta y Ciudad Cultural Konex, respectivamente. La iniciativa (estructurada en base a charlas, paneles y experiencias) tuvo el diferencial de poner la temática en el contexto de los cambios actuales, los nuevos hábitos de consumo y las formas contemporáneas de crear, producir y consumir cultura. La continuidad de estos debates llega hasta 2019, con la Conferencia Internacional Performática “La Cultural”, organizada también por la DNFC en el Teatro Nacional Cervantes. Esta experiencia —mencionada en el capítulo inicial— fue concebida como un espacio de reflexión e intercambios en torno a los desafíos de la

gestión cultural contemporánea con tres aspectos diferenciales: las conversaciones en torno a los dilemas éticos, sociales y políticos de la cuestión; la inclusión de elementos performáticos en su formato; y un mayor protagonismo por parte de los participantes, que pudieron incidir a través de diversos dispositivos en su dinámica y contenidos.

A lo largo de este periodo se jerarquizan también los **programas y áreas dedicadas a la gestión de públicos** en el ámbito estatal, incrementando sus competencias y alcanzando mayores niveles de desarrollo y visibilidad.<sup>7</sup> En el caso del Teatro Colón, a partir de 2014 comienzan a implementarse distintas ediciones del programa “Vamos al Colón” —centrado en la formación de nuevos públicos— que, a partir de 2018, pasa a llamarse “Colón para chicos”. La propuesta convivió a lo largo de los años con otras iniciativas orientadas al desarrollo de audiencias, entre ellas, “Colón Digital” y “Colón Federal”. Durante esta etapa, surge también el área de *Nuevos Públicos e Intercambios con la comunidad* del CTBA, especializada en acciones de captación y desarrollo de nuevas audiencias.

<sup>7</sup> En el ámbito cultural privado, cabe destacar el caso del Centro Cultural Borges que ha formalizado un área de Públicos, que además de asumir la comunicación institucional, se ha centrado en la investigación de sus visitantes y la construcción de audiencias.

El programa surge con el objetivo de fortalecer los lazos del Teatro con sus audiencias y comunidades, mediante elementos para que "(...) los nuevos públicos no sólo asistan a las funciones, sino que trabajen crítica y analíticamente alrededor de los espectáculos" (CTBA, 2018, p.57). Finalmente, cabe destacar que, a partir de 2017, el Teatro Nacional Cervantes formaliza su área de *Gestión de Públicos*. La iniciativa —que se propone como "un espacio de investigación, indagación y usina de acciones para reforzar los vínculos entre el TNC y sus espectadores" (TNC, s.f, párr.1)— está organizada sobre tres ejes: medición (en base a estudios de público), educación (formación docente y de nuevos espectadores) y mediación (que incluye a su vez las estrategias de fidelización e inclusión).<sup>8</sup>

En materia de **estudios e investigaciones**, la temática se especializa durante este periodo y pasa a ubicarse ya no sólo en la esfera de las políticas culturales, sino también al servicio de organizaciones y proyectos. Un sector con vasto desarrollo en este campo es el del **patrimonio y museos**; diversos trabajos (entre ellos, Bialogorski y Reca, 2017) han relevado sus hitos y antecedentes. Las autoras sostienen que, aunque la institucionalización de los estudios de público en la Argentina es un proceso lento y reciente, "cada vez más se asume su necesidad si se quiere promover una incorporación paulatina del visitante en un proceso de retroalimentación constante" (Bialogorski y Reca, 2017, p.29). A fines de analizar la situación de los estudios de públicos en los museos argentinos, se lanza en 2015, desde ICOM-Argentina, una encuesta nacional que permitió acceder a un primer diagnóstico en la materia.<sup>9</sup>

En esta etapa cabe consignar la creación, en 2016, del programa de Estudios de Públicos de la Coordinación de Investigación Cultural, en articulación con la Dirección Nacional de Museos y la Coordinación de Planificación Museológica de la Secretaría de Patrimonio Cultural de la Nación. Creado para "promover investigaciones dentro de la órbita estatal acerca de los visitantes a museos" (SCN, 2017, p.4), el programa impulsa la generación de datos e información, cuantitativa y cualitativa, sobre visitantes reales y potenciales, para alimentar investigaciones y estrategias de fortalecimiento institucional para los museos nacionales. Desde allí, se han impulsado estudios de públicos en museos, informes sobre propuestas sectoriales y estudios sobre estrategias específicas —accesibilidad, consumo de jóvenes, comunidad, etc.— (SCN, s.f).

En el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, también se han impulsado estudios sobre los asistentes a museos públicos, sobre todo desde las propias instituciones. Un antecedente en esta jurisdicción han sido los estudios de públicos desarrollados por el área de Investigación del Museo de Arte Popular José Hernández, que también ha implementado talleres para el desarrollo de estudios cualitativos. Esta línea de trabajos, centrada en relevamientos en exposiciones específicas, llega hasta 2017 con un trabajo licitado por el GCBA para analizar los consumos museísticos en la Ciudad de Buenos Aires.

<sup>8</sup> Para ahondar al respecto ver: Botti (2018).

<sup>9</sup> Para ampliar sobre los resultados de esta encuesta consultar: Fritz (2016).

La muestra, realizada mediante encuestas en febrero de 2017, permitió identificar la asistencia a museos de la ciudad como una experiencia compartida (las visitas se realizan en grupos de 3 personas), con una presencia considerable de turistas, público joven y nuevos asistentes (9 de cada 10 eran primerizos en ese museo).

En el campo de las **artes escénicas**, cabe destacar el Estudio Nacional de Público Teatral, llevado adelante por el Instituto Nacional de Teatro (INT), entre los años 2009 y 2014. La investigación buscó profundizar el conocimiento acerca de los asistentes a los eventos impulsados por el INT en dicho periodo. Su etapa de campo se implementó entre los años 2011 y 2012 y permitió detectar que el público teatral nacional era mayoritariamente joven, universitario, femenino y de clase media.

En el **campo audiovisual** también se han desarrollado múltiples acciones orientadas al conocimiento de las audiencias y el desarrollo de nuevos públicos. El Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) ha impulsado desde 2009 la publicación de los Anuarios que dan cuenta del comportamiento del sector, incluyendo datos cuantitativos sobre espectadores. En materia de desarrollo de audiencias, se crea la gerencia de Medios y Audiencias (dedicada a sumar mayores y nuevos públicos), y las iniciativas CINE.AR TV (para el fomento del consumo hogareño), CINE.AR Play (que fortalece el vínculo con las audiencias internacionales a través de su plataforma de video on demand) y CINE.AR Estrenos (para acceder a estrenos de películas nacionales en simultáneo y al precio de una entrada al

cine Gaumont) (INCAA, 2018). Además de la tradicional campaña anual del “Mes del Cine Argentino” (que permite acceder a producciones nacionales a mitad de precio) y de la continuidad de la red de Espacios INCAA, se han implementado programas para la formación de nuevos espectadores (por caso, “Las escuelas van al cine”) o proyecciones en localidades sin salas (el caso del programa Cine Móvil) (INCAA, s.f).

En esta búsqueda por incrementar el conocimiento de sus audiencias, **los organismos del sector comienzan a emprender sus propios estudios de públicos**. El Teatro Nacional Cervantes (TNC) implementa en 2016 un estudio de conformación de asistentes, con el objetivo de contar con un primer perfil de sus espectadores que oficie como insumo actualizado y confiable para la nueva etapa de gestión y la creación de su nueva área de Públicos. Esta iniciativa se profundiza con el Estudio de Caracterización de Público 2017, que permitió analizar el comportamiento de sus audiencias durante el primer ciclo de gestión y mejorar las estrategias de difusión y diversificación de públicos a futuro. Por su parte, el Teatro Colón (TC) llevó adelante, durante 2017 y 2018, su propio Estudio de Públicos. La investigación, enmarcada en un programa de trabajo entre el TC y el Observatorio Cultural (FCE-UBA), comprendió el desarrollo de una encuesta presencial dirigida tanto a los asistentes del TC como a espectadores de otras salas con propuestas líricas, y la realización de reuniones con grupos focales asociados a sus diversos públicos de interés. El estudio permitió concretar un primer aporte respecto a la identificación y análisis de

los perfiles de los públicos del TC y orientar posibles lineamientos y estrategias de gestión a futuro (OC-FCE-UBA, 2018).<sup>10</sup>

En materia de **sistemas de venta de localidades** para espectáculos teatrales, cabe mencionar el antecedente de Plateanet, que surgió como una alternativa a las ticketeras de eventos masivos que atendiera la especificidad del teatro comercial porteño. Esta plataforma tomó como punto de partida el sistema de ticketera interna desarrollado por el Paseo La Plaza desde 2006, que ofició como laboratorio de lo que sería, un año después, Plateanet. Aunque la nueva ticketera surgió como una solución para los productores de la avenida Corrientes, se expandió luego hacia otras salas del Gran Buenos Aires y Mar del Plata. En este eje, se inscriben también experiencias como las de Alternativa Teatral (sitio especializado en teatro porteño), que en este periodo incorpora también un sistema de gestión de localidades. Esta segunda etapa de la plataforma implicó un viraje desde la vinculación original con creadores al establecimiento de un puente directo con sus públicos, abriendo una mayor potencialidad para las relaciones entre la oferta teatral y sus asistentes (Acuña, 2017). La continuidad de estas experiencias llega hasta 2018 con la creación de VIVO, el nuevo sitio de la AADET, dedicado a buscar y seleccionar propuestas teatrales y musicales, acceder a la compra de entradas y vincularse con contenidos específicos. Su diferencial radica en el hecho de estar impulsado colectivamente por los productores del sector, en su abordaje integral de la actividad y en su vinculación con las principales ticketeras que ofician como sistemas de venta oficial de las propuestas difundidas (AADET, 2018).

Estas estrategias del periodo dan cuenta también de una mayor orientación hacia la **promoción del consumo y el fomento de la demanda**. Si en la etapa anterior la dimensión formativa ponía el acento en la inclusión de nuevos públicos y en la formación de los espectadores futuros —políticas de gratuidad y descuentos para segmentos determinados—, durante esta segunda década se incrementan también las estrategias para que consuman más los públicos que ya consumen. Bajo esta premisa, las políticas de precios se complejizan y diversifican, especializando sus estrategias ya no sólo por el rango etario, sino también en virtud de los canales de venta, los niveles de anticipación, las condiciones de acceso o los componentes de una experiencia más plena, integrada y a medida de las expectativas y necesidades de cada segmento de público. Ejemplos de la potencialidad de los estudios de públicos para el desarrollo de servicios derivados son también **las propuestas de marketing digital o las estrategias de precios dinámicos** que los sistemas de ticketing comienzan a impulsar como un valor agregado a partir de la indagación y el conocimiento de las audiencias.

Otra línea de trabajo son las **estrategias de fidelización** impulsadas en esta etapa. Muestra de ello son las propuestas del Teatro Cervantes (entre ellas, el llamado TNC Club, programa de beneficios para espectadores

<sup>10</sup> Desde el ámbito privado, cabe destacar el caso del primer estudio de diagnóstico sobre los públicos teatrales de Buenos Aires, impulsado en 2016 por la AADET. La investigación persiguió los objetivos de analizar a los públicos asistentes y no asistentes de la actividad teatral, contar con información veraz y actualizada y detectar “potencialidades a la hora de profundizar la vinculación con los públicos” (Blutrach y Maro, 2018, p.57).

asociados), del CTBA (que complementa su política tradicional de descuentos con incentivos para la asistencia en grupo o mediante accesos 2x1) y del Teatro Colón (con la diversificación de sus abonos, con énfasis en la franja joven y el consumo familiar). Con relación al **fomento del consumo de la actividad teatral comercial** de la Ciudad de Buenos Aires, cabe destacar nuevamente algunas iniciativas de AADET, entre ellas, sus programas "Jóvenes Espectadores" (que fomenta el acercamiento de docentes y público joven al teatro y a la música mediante entradas a valor simbólico para espectáculos de la cartelera), "Vení al Teatro" (campana nacional que integra actividades promocionales para estimular la vinculación emocional entre la actividad teatral y sus públicos) y "Tickets Bs.As." (puesto que centraliza la oferta teatral porteña y ofrece entradas a mitad de precio) (Blutrach y Maro, 2018).

En materia de **fomento del consumo cultural** puede identificarse una línea de desarrollo que vincula iniciativas pioneras a nivel federal, como los programas *CeroVeinticinco* (de la Secretaría de Cultura de Rosario, con el objetivo de invitar a los jóvenes a apropiarse y disfrutar de la ciudad por medio de un pasaporte cultural gratuito) o *Movida 18* (tarjeta del Municipio de Tandil para que los jóvenes de 18 años participen en forma gratuita de actividades culturales y educativas, estimulando su desarrollo e integración social), con el reciente *Pase Cultural* (tarjeta implementada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que dispone de un crédito —renovable semestralmente— para que docentes y alumnos de 4°, 5° y 6° de escuelas públicas puedan acceder a bienes culturales, entre ellos, teatro, cine, librerías y propuestas formativas).

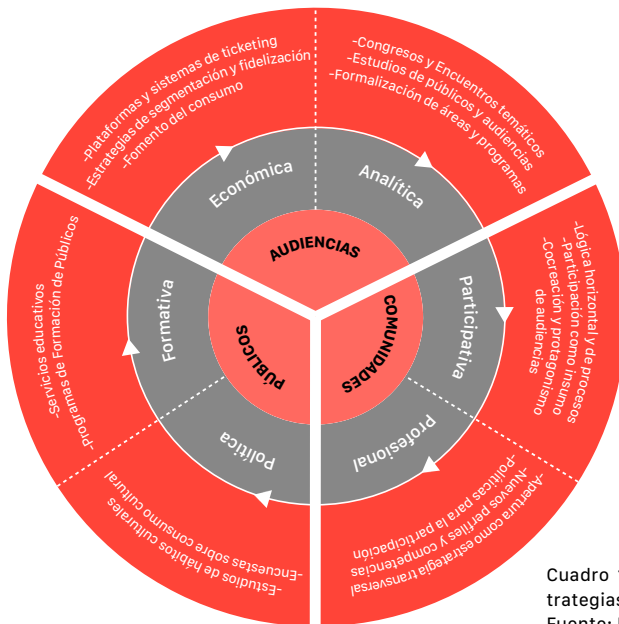
Tal como ha podido observarse, el despliegue de los hitos clave de este segundo periodo, da cuenta de una diversidad de estrategias y recursos que, de un modo conjunto, ponen especial hincapié en los **objetivos de incrementar las audiencias, promover mayores niveles de consumo y profundizar el conocimiento acerca de los diversos públicos** con los que se vincula cada institución y que contribuyen, como un eslabón ineludible, a la dinámica de cada subsector del campo cultural. No obstante, cabe precisar que se trata de prácticas que suelen partir desde las propias necesidades y búsquedas institucionales, con énfasis en sus desafíos de sustentabilidad, posicionamiento, visibilidad o desarrollo institucional. Desde esta perspectiva, cabe indagar respecto a los niveles de reconocimiento o diálogo que se establecen con sus públicos, visitantes o usuarios, o los mecanismos de escucha, captación y/o integración de sus necesidades y expectativas que se implementan estructuralmente en términos de gestión.

Tal como veremos a continuación, el desafío de tales reconocimientos y aportes de las audiencias por parte de las organizaciones culturales, y la consecuente implementación de estrategias de gestión acordes, nos ubica en una nueva etapa, centrada en la finalidad de construir comunidades, con marcas que ya están operando en la actualidad con algunas experiencias innovadoras en el ámbito federal.

## Las dimensiones profesional y participativa (una perspectiva en desarrollo)

Durante esta tercera etapa, cuyas coordenadas pueden rastrearse en una serie de experiencias recientes, los mencionados objetivos de formación de públicos y de desarrollo de audiencias comienzan a tomar mayor especificidad y profundidad, dando paso a estrategias más innovadoras, horizontales y transformadoras, que podemos identificar con el **ámbito de la construcción de comunidades y la participación cultural**. Desde esta perspectiva, aquellas prácticas iniciales, que se asociaban a los estatutos de espectadores y audiencias, van mutando hacia la categoría de participantes, e incluso a la de protagonistas, reforzando esa búsqueda contemporánea de mayores espacios de diálogo, inclusión y compromiso de las comunidades.

En este nuevo periodo, parecen ya no ser suficientes los recursos y mecanismos que habían dominado el paisaje de las etapas previas, aunque muchos de aquellos continúen su desarrollo, problematicen su implementación o complementen sus alcances en el marco de una convivencia más integral, múltiple y productiva de sus herramientas de planificación, gestión y comunicación. Los formatos recientes —en ciertos casos, reformulaciones o adaptaciones de aquellas estrategias— parecen priorizar las condiciones temporales y espaciales para la escucha mutua y el desarrollo de una convivencia más abierta en torno a iniciativas compartidas entre organizaciones, participantes y comunidades.



Cuadro 1: Matriz de objetivos, dimensiones y estrategias con públicos, audiencias y comunidades. Fuente: Elaboración propia.



En el marco de estas nuevas coordenadas, los mecanismos en juego ponen de relieve la **dimensión participativa** de las comunidades, pero también el campo de los **desafíos profesionales** a la hora de llevarlos adelante y encauzar productivamente esas oportunidades de encuentro. En tal sentido, no sólo es necesaria aquella diversidad de recursos que habían identificado y jerarquizado el rol de las audiencias, sino también mayores esfuerzos, competencias y mecanismos gerenciales para la promoción de nuevos modelos de diálogo, implicancia y participación, incorporando altas dosis de “visión estratégica y creatividad para modelar planes a escala y no sólo replicar formatos” (Ibacache, 2018, p.5).

Nuevas prácticas e iniciativas de trabajo con comunidades comienzan a surgir, tanto a nivel global como local, poniendo en juego las marcas diferenciales de cada región o la singularidad de sus modos de gestionar, aunque también se manifieste la voluntad compartida de profundizar los esquemas de reconocimiento de sus diversos públicos, de respeto y valoración por sus necesidades y de agradecimiento por sus aportes y saberes. Se trata de búsquedas relacionales que operan en el marco de ese impulso renovado hacia el desarrollo de espacios para la participación y el compromiso activo, orientados a la apertura de nuevos ámbitos de decisión y de mayores niveles de responsabilidad compartida entre los diversos actores nucleados en torno a proyectos comunes, que

se alimentan de tales aportes y que brindan a sus distintos participantes nuevos conocimientos, creaciones y sentidos.

En las coordenadas de este nuevo mapa emergente, las cualidades para el diálogo y la interacción van más allá de la titularidad de las organizaciones, del anclaje geográfico, la escala de gestión, las disciplinas en juego o la tipología y nivel de recursos puestos al servicio de esas estrategias. Sin embargo, a lo largo de esta casuística en desarrollo, sí se advierten ciertos rasgos que podemos asociar con los valores de apertura, receptividad, escucha, porosidad, compromiso, empatía y aprendizaje, es decir, condiciones transversales para el mutuo reconocimiento y las productividades múltiples. Desde estas coordenadas, hemos venido descubriendo a nivel federal la aparición de nuevas prácticas, o asistiendo al fortalecimiento de experiencias previas que confirman este rumbo.

Desde la **Región Patagonia** (desafiada por las distancias, los factores climáticos o la falta de infraestructuras para consolidar un tejido cultural), asistimos a experiencias que buscan promover la formación, compromiso y desarrollo de sus comunidades culturales. Se trata de iniciativas como la del programa de Formación de Arte Popular del Instituto Patagónico de las Artes (IUPA), que apuesta a un modelo de formación de formadores para legitimar los saberes artísticos populares y potenciar las comuni-

dades culturales en Río Negro, o del Festival Nacional de Teatro Juvenil (organizado anualmente, desde 1988, en la localidad de Pico Truncado, con el objetivo de promover el acceso y consumo teatral de los jóvenes a partir de un modelo de programación, gestión y logística compuesto mayoritariamente por adolescentes).

Con respecto a la **Región NOA** (Noroeste argentino), la problemática local también ha demandado una mayor dedicación a los aspectos de formación, inclusión y trabajo comunitario, con propuestas como "La Senda de los Murales" (a cargo del colectivo de educación popular Abrojos, en la localidad tucumana de Raco, que fomenta la apropiación del espacio público y la recuperación de las memorias locales) o la del "Cine Club La Yusca" (proyecto con base en el barrio Alto Comedero, de la ciudad de Jujuy, que funciona como micro cine barrial, centro de formación, biblioteca y archivo de la historia local).

En el caso de la **Región NEA** (Noreste argentino), resulta interesante la mención de propuestas como las de "Infinito x Descubrir" (centro de innovación educativa gratuito, impulsado en el Parque del Conocimiento de Posadas por iniciativa conjunta de los Ministerios de Educación de la Nación y de Misiones, para que chicos y chicas de 6 a 18 años desarrollen proyectos de base tecnológica en distintos laboratorios y estimulen su pasión por el aprendizaje), el "Carrito de Lectura" (propuesta de la Biblioteca Popular de Posadas que sale al encuentro de nuevos lectores en escuelas, plazas y espacios públicos), o las reconocidas iniciativas del Centro Cultural Alternativo (CEQUAL) del

Instituto de Cultura del Chaco que, bajo el lema "cultura del encuentro", impulsa espacios de diálogo e interacción con colectivos culturales independientes.

En el caso de la **Región Centro**, cabe destacar el nuevo modelo de gestión del teatro "La Piojera" (emblemático espacio cultural del barrio Alberdi de la ciudad de Córdoba, que fue recuperado y restaurado para funcionar como un espacio de participación comunitaria cogestionado entre organizaciones barriales y el municipio local), o las propuestas de la municipalidad de Rosario (no sólo sus emblemáticos espacios de infancias como "Ciudad de los Niños" o el "Tríptico de la Infancia", sino además propuestas como las del "Centro Cultural El Obrador", con actividades culturales, educativas y de oficios orientadas a la inserción cultural y económica de los grupos migrantes de la zona oeste de la ciudad).

En el caso de **Buenos Aires**, las experiencias se multiplican en diversos circuitos y sectores. En el caso de las mencionadas organizaciones escénicas cabe destacar el desarrollo que ha tomado el área de Gestión de Públicos del Teatro Nacional Cervantes (que ha diversificado y especializado su propuesta de servicios en los ejes comunidad, accesibilidad y articulación con grupos y colectivos específicos), o el caso del Comité Clave 13/17 del Centro Cultural Recoleta (espacio de encuentro y expresión pensado por y para chicas y chicos de 13 a 17 años que, a partir de un esquema de trabajo cocreativo entre la organización, la comunidad artística y el comité de adolescentes impulsa la organización de festivales, campamentos y producción de obras).

Finalmente, en la **Región Cuyo**, cabe destacar las experiencias del Museo Provincial de Bellas Artes Franklin Rawson, radicado en la ciudad de San Juan, cuyos programas de extensión se han transformado en una referencia del campo museístico federal (entre ellas el programa “Generación Benja”, propuesta de museo joven, surgido de las propias iniciativas de los adolescentes, con el objetivo de promover el acercamiento de estos desde una perspectiva de intercambio creativo, producción de conocimiento y participación en sus aspectos de programación y gestión), o el caso de la empresa Monteviejo, que se define como la primera bodega accesible (desarrolla diversas experiencias culturales para promover una diversidad funcional para el disfrute de los distintos grupos y comunidades participantes).

Más allá de la especificidad y la lógica operativa de cada experiencia, se advierte un hilo común que las vincula: la búsqueda y el desarrollo de nuevas formas de participación e implicancia por parte de sus comunidades, que potencien las capacidades del recurso cultural en juego y expandan los alcances de las estrategias de gestión desde una **perspectiva integradora, transversal y de sostenibilidad múltiple** (cultural, comunitaria, accesible, comunicacional y de recursos). Las estrategias para asumir y profundizar las conversaciones entre públicos y organizaciones culturales demandan nuevas formas de abordaje y, por ende, otros mecanismos y competencias por parte de los agentes responsables de esas conversaciones. Se trata de estrategias transversales a los diversos sectores, circuitos y disciplinas,

con creciente potencialidad para impulsar acuerdos de vinculación con otros ámbitos y agentes (alianzas, articulaciones, sponsorship, etc.), pero sobre todo con beneficios de por sí para el crecimiento y el desarrollo institucional. Sin embargo, no pueden asumirse los desafíos de participación de esta etapa únicamente desde el enfoque parcial del individualismo voluntarista o la competencia específica de un área: la organización en su conjunto debe asumir esos retos de apertura como una estrategia —a la vez vertebral y transversal— en la que todos sus agentes son promotores para la participación, la apropiación comunitaria y el desarrollo de espacios compartidos.

En trabajos anteriores, hemos puesto de relieve el campo de desafíos organizacionales a enfrentar en el marco de estas nuevas coordenadas de trabajo con comunidades, y las nuevas competencias requeridas a la hora de promover mayores espacios de participación e implicancia de los públicos en aspectos de programación, gestión o inserción comunitaria (Maccari y Szemessy, 2018). Aquí hemos buscado, en cambio, dar cuenta de ese mapa federal de iniciativas en el marco de un esquema de periodización que, con sus hitos y dimensiones prioritarias, contribuya a instalar, especializar y jerarquizar el rol de públicos, audiencias y comunidades como un campo en permanente reformulación, búsqueda y productividad.

Tal como se ha mencionado, no hemos buscado abordar las experiencias locales desde un sesgo “evolutivo” (de la formación de públicos al desarrollo de audiencias, y de este a la construcción de comunidades), ni acotarlas a un periodo de desarrollo en

particular. Se ha perseguido, en cambio, estructurar los diversos hitos (que, como puede advertirse son numerosos y relevantes) y poner de manifiesto la dimensión o finalidad priorizada en cada etapa. En igual sentido, no ha predominado un carácter exhaustivo de los hitos relevados, sino la identificación de un conjunto de prácticas que nos permitieran esbozar una primera tipología de la cuestión, susceptible de ser profundizada con vistas a poner en perspectiva regional sus etapas y estrategias.

A la luz de las dimensiones y experiencias señaladas en cada etapa, deseamos concluir remarcando la necesidad de especializar, diversificar y/o complementar las estrategias desarrolladas por los proyectos y organizaciones culturales a la hora de profundizar sus enlaces e interacciones con públicos, audiencias y comunidades. Es deseable que tal búsqueda y aprendizaje, no sólo promueva una sinergia entre las dimensiones en juego, sino sobre todo que sus estrategias sean asumidas y valoradas desde el máximo nivel de decisión política a la vez que compartidas e incorporadas por los diversos organismos, programas y/o equipos.

Por ende, los desafíos que se abren a futuro se vinculan también con el contexto y la capacidad de nuestras políticas sectoriales a la hora de generar las condiciones para una mayor participación de los públicos en los procesos de elaboración y definición de sus lineamientos y contenidos de gestión. Únicamente abriendo también esos espacios para el debate, la participación, el compromiso y el disenso, podremos capitalizar los antecedentes y experiencias acumuladas, y reubicar a los

públicos en el centro de nuestras políticas culturales desde un lugar de mayor reconocimiento, paridad y contribución.

Afortunadamente, tal como hemos advertido, contamos a nivel federal con antecedentes valiosos a la hora de trabajar con públicos, audiencias y comunidades, y ya hay experiencias en desarrollo que pueden dar cauce a esos desafíos.



#### Referencias:

Acuña, J. (2017). La tecnología como aliado en el vínculo con las audiencias. *Conectando Audiencias* (11), 29-34. Recuperado de: <https://asimetrica.org/wp-content/uploads/2017/11/Conectando-Audiencias-11.pdf>

Asociación Argentina de Empresarios Teatrales y Musicales (AADET). (2018). Llegó VIVO, todo el teatro y la música en un solo lugar. Recuperado de: [http://www.aadet.org.ar/noticias\\_vernoticia.asp?cod=183](http://www.aadet.org.ar/noticias_vernoticia.asp?cod=183)

Bialogorski, M. y Reca, M. M. (2017). *Museos y visitantes. Ensayos sobre estudios de público en Argentina*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/34211978/Elogio\\_de\\_los\\_visitantes](https://www.academia.edu/34211978/Elogio_de_los_visitantes)

Blutrach, S. y Maro, G. (2018). Estrategias para la participación y asistencia de públicos de teatro en Buenos Aires. *Conectando Audiencias* (13), 55-63. Recuperado de: <https://www.asimetrica.org/desarrollo-de-audiencias/conectando-audiencias-n-13-segundo-numero-la-edicion-america-latina/>

Botti, E. (2018). *Los programas de formación de espectadores en teatros de titularidad pública de Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los casos del Teatro Nacional Cervantes y el Teatro Colón* (Trabajo final de Especialización. Posgrado en Administración Cultural). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Complejo Teatral de Buenos Aires (CTBA). (2004). *Plan estratégico institucional 2005-2010*. Recuperado de: [http://www.eco.unipam.edu.ar/objetos/materias/contador-publico/5-ano/produccion-y-comercializacion/aportes-teoricos/3\\_2015-06-26\\_-\\_Ejem-Plano\\_Estrat\\_Instit\\_Complejo\\_Teatral\\_Bs\\_As.pdf](http://www.eco.unipam.edu.ar/objetos/materias/contador-publico/5-ano/produccion-y-comercializacion/aportes-teoricos/3_2015-06-26_-_Ejem-Plano_Estrat_Instit_Complejo_Teatral_Bs_As.pdf)

Complejo Teatral de Buenos Aires (CTBA). (2018). *Presentación de la temporada 2018*. Recuperado de: <https://complejoteatral.gob.ar/temporada2018.pdf>

Durán, A. y Jaroslavsky, S. (2012). *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Leviatán.

Fritz, P. (2016). Una primera aproximación a los estudios de público en Argentina. En: M. Bialogorski y M. M. Reca (Comps.), *Museos y visitantes. Ensayos sobre estudios de público en Argentina*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/34211978/Elogio\\_de\\_los\\_visitantes](https://www.academia.edu/34211978/Elogio_de_los_visitantes)

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (s.f). Escuela Abierta. Programa de formación de espectadores. Recuperado de: <https://www.buenosaires.gob.ar/educacion/escuelaabierta/formacion-de-espectadores>

Gómez de la Iglesia, R. (Ed.). (2007). *Acción pedagógica en organizaciones artísticas y culturales*. Bilbao, España: Xabide.

Grillo, M., Papalini, V. y B. Larghi, S. (Coords). (2016). *Estudios sobre consumos culturales en la Argentina contemporánea*. Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D12317.dir/EstudiosCulturales.pdf>

Hanna, A. (2017). *Análisis de las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos*. (Trabajo final de Maestría, Posgrado en Administración Cultural). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Ibacache, J. (2018). Trabajar para los espectadores de hoy. *Conectando Audiencias* (13), 4-6. Recuperado de: <https://www.asimetrica.org/desarrollo-de-audiencias/conectando-audiencias-n-13-segundo-numero-la-edicion-america-latina/>

Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA). (2019). *Anuario 2018*. Recuperado de: <http://www.incaa.gov.ar/wp-content/uploads/2019/06/Anuario-INCAA-2018-DIGITAL.pdf>

Dirección Nacional de Formación Cultural. (2019). Dossier La Cultural. Recuperado de: <https://www.cultura.gob.ar/media/uploads/lc-cuadernillo-16x21cm-online.pdf>

Maccari, B. y Szemessy, K. (2018). The organizational challenge of audience development and engagement. The debate with professionals. En L. Bonet y E. Negrier (Ed.), *Breaking the Fourth Wall: Proactive Audiences in the Performing Arts* (171-177). Barcelona, España: Universidad de Barcelona.

Morduchowicz, R. (2008). *La generación multimedia: significados, consumos y prácticas culturales de los jóvenes*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Ministerio de Educación de la Nación. (2012). *Consumos culturales digitales: jóvenes argentinos de 13 a 18 años*. Recuperado de: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL004932.pdf>

Schargarodsky, H. (2010). *Gestión y desempeño de los teatros públicos en la ciudad de Buenos Aires*. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tesis/document/1501-1201\\_SchargarodskyH?p.s=TextQuery](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tesis/document/1501-1201_SchargarodskyH?p.s=TextQuery)

Secretaría de Cultura de la Nación. (s.f). *Registro de Museos Argentinos*. Recuperado de: <https://rma.cultura.gob.ar>

Secretaría de Cultura de la Nación. (2017). *La Noche de los Museos 2017: perfil del público asistente a Museos e Institutos Nacionales*. Recuperado de: [https://rma.cultura.gob.ar/publicaciones/AAVV\\_2018\\_La\\_Noche\\_de\\_los\\_Museos\\_2017-Perfil\\_del\\_publico\\_asistente\\_a\\_museos\\_e\\_institutos\\_nacionales.pdf](https://rma.cultura.gob.ar/publicaciones/AAVV_2018_La_Noche_de_los_Museos_2017-Perfil_del_publico_asistente_a_museos_e_institutos_nacionales.pdf)

Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA). (2013). *Encuesta Nacional de Consumos Culturales*. Recuperado de: <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA). (2017). *Encuesta Nacional de Consumos Culturales*. Recuperado de: <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

Vergara, P. (2017). Los estudios de públicos en América Latina. *Conectando Audiencias* (11), 19-27. Recuperado de: <https://asimetrica.org/wp-content/uploads/2017/11/Conectando-Audiencias-11-Paula-Vergara.pdf>



# La sociedad como público y las urgencias de la cultura: poniendo en práctica ideas para el posicionamiento y la convivencia

## Marta Porto

Periodista, experta en políticas de comunicación, arte y cultura, curadora de espacios, exposiciones y proyectos artísticos. Fue asesora del Consejo Estadual de Cultura del Estado de Rio Grande do Sul, coordinadora de la Oficina Regional de la UNESCO Río de Janeiro, y secretaria de Ciudadanía y Diversidad Cultural del Ministerio de Cultura de Brasil. Escribió, entre otros, los libros *Juventude, cultura e cidadania* (2002); *Aids e teatro, 15 dramaturgias de prevenção* (2004); *Investimento Privado, balanço e desaos* (2005); *Olhares femininos, mulheres brasileiras* (2006); *De mãos dadas, experiências de sucesso em empreendedorismo feminino* (2006). En 2010 recibió el Premio Ashoka para el Emprendimiento Social. Actualmente, lidera el Estudio Plano A y la agencia de comunicación por causas, Juntos.

## Los públicos de la cultura en la actualidad

Desde hace ya algunos años, diversos temas y enfoques vienen poniendo de relevancia y promoviendo el debate en torno a la cuestión de los públicos y las audiencias culturales. Me refiero, entre otras cuestiones, a la inquietud creciente dentro de la comunidad cultural —gestores, investigadores, artistas, directores de arte, curadores y, desde ya, sus públicos— respecto a cómo reaccionar frente a las crecientes protestas sociales, a los reclamos ligados a los movimientos identitarios y a la sensación de tsunami que, desde un tiempo a esta parte, se vive en nuestras ciudades. Pero también, y sobre todo, me refiero al desafío de cómo mantener la relevancia de nuestros proyectos e instituciones ante los intensos cambios culturales que estas primeras décadas del siglo XXI nos plantean.

Desde el 2008, con la primavera árabe y los movimientos como el de los indignados en España y los *Occupy* en Estados Unidos, además de las protestas masivas en Chile, Brasil y Argentina, nuestra comunidad ha iniciado un debate —aún incipiente— acerca del modo en que los espacios, centros y programas culturales deberían dialogar con estas inquietudes. Un desafío a asumir sin caer en partidismos ingenuos, pero buscando una conexión propositiva y coherente con las dinámicas culturales en curso.

Ya en 2017 aparece una reflexión interesante al respecto, realizada por Rebecca Lamoin (2017), en un artículo publicado en la revista *Story*, titulado "A question of Relevance":

"No hay un modo fácil de lidiar con la vida en sociedad. Vivir en sociedad, encontrar formas de compartir un espacio común y actuar en él conlleva tensión, y la historia, el arte, la ciencia, la reflejan. Es por eso que también debe tener un lugar en las organizaciones culturales. Sin embargo, el desafío de cuándo y cómo tomar una posición es muy pertinente. El peligro de involucrarse en política partidaria y agendas personales es real. Creemos, sin embargo, que la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la misión de muchas organizaciones culturales a la hora de promover la comprensión, el diálogo, la tolerancia y el respeto, como también la necesidad de pensamiento crítico, pueden aportar la orientación necesaria para la toma de decisiones. Las organizaciones culturales deben seguir siendo relevantes en la vida de las personas. ¿Pueden permanecer en silencio ante la injusticia social, la intolerancia, el odio y la discriminación?".

Para Lamoin (2017), como para muchos de nosotros, las ebulliciones y tragedias sociales, económicas y culturales que marcan nuestro tiempo, son un signo de alerta para un cambio profundo del ecosistema cultural. Hay viejas y nuevas cuestiones, en especial cuando se habla de desarrollo de públicos, pero ciertamente todas nos llevan a pensar quiénes son y dónde están esos públicos de la cultura en la segunda década de los años 2000.



## Nuevas agendas institucionales

¿Están limitados a las salas de audiencias, o presentes en las calles de las ciudades, en sus protestas, manifestaciones, dolores y afectos? ¿Están en los programas de arte o también son las audiencias digitales que disputan narrativas en tiempos de guerras culturales y *fake news*? ¿Son las multitudes sin cara y sin esperanza que cruzan países en busca de un futuro incierto, como en las caravanas venidas de América Central que atraviesan México en dirección al muro de Donald Trump? ¿Son los refugiados sirios que cambiaron la cara de ciudades enteras de Alemania empujando a sus museos a reflexionar sobre acceso, lengua y acervo? ¿Quién es entonces el público de la cultura? ¿O quiénes son los públicos de la cultura?

La posición que tomamos frente a las crisis que vivimos impacta en las instituciones y gestores culturales, sus audiencias y sus públicos e impulsa el debate acerca de la neutralidad y la seguridad. Se trata de un tema históricamente reivindicado por las organizaciones culturales, pero que los profesionales del sector vienen cuestionando, poniendo en evidencia la complicidad de ciertas instituciones con un estado de omisión que tiende a favorecer más a las propias organizaciones y a sus gestores que a la comunidad de artistas y a la sociedad.

Estos factores e implicancias alrededor de la cuestión de los públicos y las audiencias, han alcanzado un notorio e ineludible nivel de relevancia en la actualidad.

Varios ejemplos de todo el mundo refuerzan esta idea inicial. En su artículo, la propia Rebecca Lamoin (2017) nos recuerda algunos:

“Cuando en 2014 el Museo Victoria and Albert presentó su nuevo programa de recolección de respuestas rápidas, la curadora Corinna Gardner explicó: “La galería Rapid Response se basa en la mirada del museo hacia afuera e involucrándose con tópicos que están en los noticieros. Es una oportunidad para pensar de nuevo y responder de forma más ágil, en vez de comprar más sillas”. Este mismo año, el museo presentó la exposición *Objetos desobedientes*, la primera en examinar el poderoso papel de los objetos en los movimientos sociales. Otras organizaciones siguieron el ejemplo y fue particularmente interesante ver cómo algunos museos reaccionaron rápidamente ante las protestas de la Marcha de Mujeres de enero pasado, enviando invitaciones para carteles, fotografías y objetos. La Biblioteca Femenina de Glasgow fue tal vez la primera en recibir un gorro color rosa”.

La elección de Trump, el Brexit, el aumento de la extrema derecha en países como Italia, Hungría, Brasil y Turquía, una crisis humanitaria que alcanza los 70 millones de refugiados<sup>1</sup> y el calentamiento global, entre otras problemáticas, empujan a las instituciones culturales a promover un mayor diálogo con

<sup>1</sup> ACNUR (2019).

esas agendas, a riesgo de volverse irrelevantes como legítimas portadoras de las expresiones culturales de nuestro tiempo.

Más recientemente, este punto de tensión se amplió a la cuestión de los sponsors y patrocinadores considerados tóxicos. Las protestas de artistas, activistas y curadores sobre el origen tóxico del dinero de algunas empresas que apoyan museos y centros culturales han generado controversias en Estados Unidos y el Reino Unido. El caso más resonante es el de la familia Sackler, antigua dueña de la farmacéutica Purdue Pharma, productora de un opioide que está en el centro de una crisis que mata a millones de americanos cada año. Los hermanos Sackler figuran hace décadas como grandes donantes de los principales museos del mundo, entre ellos el Guggenheim y el Metropolitan en Nueva York, el Louvre en París, y el Tate Modern y la National Gallery en Londres.

Artistas y activistas, liderados inicialmente por la fotógrafa estadounidense Nan Goldin, iniciaron una serie de protestas para que esas instituciones dejaran de recibir donaciones provenientes de la familia Sackler. Estas acciones tuvieron lugar en varios de los mencionados museos, y en febrero de 2019 el Guggenheim fue escenario de la más emblemática de estas acciones. Se lanzaron panfletos desde el último piso del atrio en espiral del museo, volando por el aire hasta alcanzar el lobby principal. En el suelo, frascos naranjas de remedios, con rótulos que contenían

frases como “indicado por la familia Sackler, OxyContin, extremadamente adictivo, va a dejar 400 mil muertos” (Brant, 2019).

La polémica llegó al parlamento escocés, donde los políticos promueven que los centros culturales de su país devuelvan las donaciones recibidas de la familia Sackler. La crítica hacia el origen de los recursos provenientes de donaciones para instituciones y festivales culturales no se restringe a los grandes donantes. Una entrevista del diario brasileño *Folha de Sao Paulo*, de marzo de 2019, discurre sobre otros hechos que tensionan la relación entre artistas, públicos y grandes donaciones a la cultura.

“En diciembre pasado, Michael Rakowitz, artista de Chicago, decidió retirarse de la Bienal del Whitney, en Nueva York, una de las muestras de arte contemporáneo más importantes del país. La medida fue una protesta contra un vicedirector de la institución que es, también, ejecutivo en una empresa que produce gas lacrimógeno y chalecos antibalas para militares y agentes policiales. En una entrevista al diario *The New York Times*, él afirmó sentir que estaría traicionando todo lo importante de su trabajo, que retrata personas y comunidades vulnerables, tales como inmigrantes.

“No deberías comprometer la integridad de un artista y pedirle que exponga con financiamiento y autorización de personas que deterioran las condiciones de seguridad de

## La neutralidad en jaque

otras”, afirmó, en referencia a la actuación de agentes en la frontera de Estados Unidos con México. Los curadores de la Bienal dijeron que respetarían la decisión del artista y lamentan que él no participe de la 79ª edición del evento, en mayo de 2019.

En otros casos, la presión de activistas consiguió resultados concretos. En el 2016, la petrolífera BP anunció el fin de un patrocinio de casi tres décadas al Tate Modern, citando un “ambiente de negocios extremadamente desafiante”. La empresa era blanco constante de activistas por el financiamiento al museo londinense. En el 2015, un grupo pasó 25 horas garabateando con carbón frases sobre los cambios climáticos en el suelo del Tate. El acto fue organizado por el colectivo Liberate Tate, que afirmó que millones de personas suplicaron a la institución que cerrarían el contrato con BP, en base a cuestiones éticas” (Folha de SP, 16 de marzo de 2019).

Todas esas presiones que las instituciones, políticas y programas culturales reciben para que asuman actitudes y acciones públicas más firmes —en relación a causas sociales, ambientales y/o humanitarias— adquieren relevancia en la actualidad. Se trata de una dimensión fundamental a la hora de emprender un análisis cuidadoso de las relaciones con audiencias, públicos y comunidades, sobre todo si tomamos en consideración la amplia red de públicos que conforman el sector de la cultura incluyendo, desde ya, a los asistentes a nuestras propuestas.

Si, por un lado, asumir una posición —sea la que fuese— conlleva para las organizaciones el riesgo de limitar su llegada a públicos con ideas y visiones diversas del mundo, **el mayor riesgo pareciera radicar en la neutralidad y el silencio** con respecto a los conflictos y dinámicas culturales que ocurren en el seno de nuestra sociedad. Esa supuesta neutralidad, aun justificada bajo el apego estricto a la misión institucional o a las políticas sectoriales (sobre todo en el contexto de las instituciones latinoamericanas), pareciera naufragar frente a las exigencias que reciben instituciones nacidas para expresar cultura, dialogar o manifestarse acerca de temas urgentes.

El rumbo propuesto por Rebecca Lamoin (2017) en el artículo antes citado —es decir, que, en caso de duda, las instituciones sigan los valores universales consensuados desde 1948 por la comunidad internacional y firmados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos— parece un acierto ante este escenario. Se trata, en definitiva, de un desafío para museos, centros y programas culturales en su cada vez más compleja red de relaciones con sus públicos, sean estos donantes, investigadores, aficionados, espectadores, críticos, artistas, consumidores o audiencias digitales y/o a distancia.

El hecho es que la idea de *posicionamiento* —en las acciones de curaduría, programación, comunicación o proyectos educativos y comunitarios— es una noción que llegó

para quedarse en el campo de los análisis sobre desarrollo de públicos y, yendo aún más lejos, en la capacidad real para conectarse y expresar las dinámicas culturales de nuestro tiempo.

Responder a esas dinámicas y cambios en forma proactiva y transparente, asumiendo los riesgos cuando sea necesario, probablemente irá definiendo cuáles son aquellas instituciones que están a la altura de contar la historia de nuestro tiempo, con sus conflictos, guerras y problemas específicos; y cuáles son aquellas que han logrado asumir el tema de los públicos también como una dimensión capaz de *formar cultura*, representar y defender los valores de una cultura humanista, democrática, antitribal y plural, y no solo de formar asistentes para sus programas y acciones, a pesar de la importancia que, por supuesto, ello tiene para nuestras instituciones.

El posicionamiento implica, finalmente, salir del conformismo y del discurso meramente instrumental, y **asumir un sentido de corresponsabilidad cultural** con nuestra época y sus ciudadanos, estén donde estén. Y ello vale también para los debates sobre curadurías y agendas artísticas. Es impresionante comprobar que, avanzado ya el siglo XXI, museos y centros culturales sufren presiones —ya sea por parte de sus consejos o representantes comunitarios— para cerrar o censurar exposiciones, cancelar espectáculos teatrales, excluir de sus agendas artistas considerados “depravados”, “marginales” o “vagabundos”. Bajo el argumento de defender valores conservadores y familiares, asistimos cotidianamente a la cancelación o censura de progra-

maciones culturales. Y, en muchos casos, incluso los curadores y programadores son sometidos a esa censura excluyéndolos del papel de defender y proteger a las artes y a los artistas de tales ataques.

Recientemente, una exposición con fotografías de Robert Mapplethorpe (1946-1989), en la Fundación Serralves, en Portugal, exhibidas anteriormente en museos de todo el mundo, provocó una inmensa polémica entre el curador jefe, su equipo y los consejeros de la Fundación. Como consecuencia, la institución optó por el despido del curador, quien a su vez acusó de censura y moralismo a la administración. Una semana antes de la apertura, João Ribas, el director de la prestigiosa fundación portuguesa y curador jefe de la exposición, en una conferencia de prensa había afirmado al Diario Público:

“Considero que las personas tienen derecho a ser confrontadas con cosas que salen de sus zonas de confort, del mismo modo que considero que no deben ser obligadas a hacerlo. Al mismo tiempo, respeto la integridad del artista y estamos hablando de un gran artista de la segunda mitad del siglo XX. Debemos tener en cuenta todos estos aspectos, y para ello existió una labor curatorial. Al final, solo me resta decir que la exposición tiene que ser una experiencia”.

El director del museo garantizaba que en la exposición de Mapplethorpe en Serralves no habría “censura, obras cubiertas, salas especiales ni cualquier otro tipo de restricciones a visitantes de acuerdo con su franja etaria”. Apenas, escribió el diario, “un aviso sensato e informativo, colocado a la entra-

da de la primera sala, sobre la existencia de ciertos contenidos”.

No fue eso lo que se vio finalmente. De las 179 fotografías divulgadas inicialmente, 20 fueron excluidas de la muestra final sin justificación alguna, y otras 30 imágenes fueron colocadas en dos salas con entrada prohibida para menores de 18 años, incluso acompañados. En los accesos a esas salas se podía leer: “Aviso. Advertimos sobre la dimensión provocativa y el carácter posiblemente impactante del contenido sexual de algunas obras expuestas. La admisión a esta sala está reservada a mayores de 18 años”. Pareciera tratarse de una limitación inédita. ¿Quién censuró o prohibió las imágenes de uno de los fotógrafos más conocidos del mundo? ¿Quién definió lo que era o no era apropiado para entrar en contacto con el público? Son algunas de las preguntas que quedaron en el aire, pero todo el embrollo concluyó con el pedido de renuncia a Ribas, quien alegó que no veía el sentido de continuar al frente de Serralves.

También en Brasil son innumerables los ejemplos de censura —y hasta de autocensura— en exposiciones y programaciones culturales, llevadas a cabo por las propias instituciones culturales cuando estas son presionadas por grupos conservadores organizados. La más llamativa sucedió en 2017, en el espacio Santander Cultural, con el cierre de la exposición *Queermuseu*. La propuesta, que incluía 85 obras de reconocidos artistas brasileños —entre ellos, Alfredo Volpi, Cândido Portinari y Adriana Varejão—, tenía por objetivo poner en valor la diversidad sexual a través de la temática LGBT+.

Con protestas en las puertas, el centro cultural canceló la exposición afirmando haber recibido muchas críticas, y protagonizó así uno de los más vergonzosos hechos de la historia de la gestión cultural en el país. Criticado por la comunidad artística y por curadores de varias instituciones, Santander terminó multado por el Ministerio Público Federal por prejuicio a la libertad de expresión y cancelación anticipada de la muestra artística. La exposición se convirtió luego en el proyecto de financiamiento colectivo más exitoso de Brasil, recaudó más de R\$ 1 millón y consiguió muestras de lujo en las galerías recién reformadas del Parque Lage, tradicional centro carioca de las artes. Fue una amarga lección para aquellos que nunca debieron involucrarse en asuntos que desconocían y, sobre todo, alertó a otras instituciones culturales que venían presionando a artistas, productores y curadores en sus propuestas de exhibición.

En las dos dimensiones tratadas hasta aquí, **hay que poner en jaque la neutralidad** de las organizaciones culturales ante temas urgentes y frente a la creciente censura a la libertad artística y de expresión. Tal como se ha mencionado, ello pone en riesgo la credibilidad de las instituciones culturales y de sus profesionales, dentro de un medio que, en principio, debería defender y proteger. Estas cuestiones ponen a la gestión cultural en una tensión constante, estimulando a la vez un cambio necesario en aspectos que merecen profundizarse y debatirse para ampliar el debate sobre públicos, audiencias y comunidades.

## Regresar a la convivencia

Además de la idea de posicionamiento, o entrelazadas con ella, también merecen nuestra atención una serie de iniciativas que plantean **un retorno a la convivencia** y la promoción de encuentros comunitarios en espacios públicos. Es justamente en las plazas, jardines, calles, galerías y terrazas donde el arte, la cultura y sus gestores debieran estar más presentes que nunca. Es preciso recuperar el afecto por las pequeñas actitudes, por los encuentros de domingo, por las sillas al sol en las tardes de sábado, por las mesas de almuerzos donde además surgen y se encuentran las diferencias.

Llamo a esas pequeñas acciones *poética de los afectos*, espacios dedicados a los encuentros entre vecinos y extraños, residentes y extranjeros. Se trata de aquellas acciones que el poeta francés Paul Valery bautizó bajo la categoría de "cosas vagas y sin función". Las instituciones culturales deberían incluir en sus programas y propuestas mayores invitaciones a estos encuentros austeros y espacios para la convivencia pacífica, con el principal propósito de estimular el sentido de comunidad y alteridad en tiempos que, como hemos visto, parecen erosionarlos cada día.

Una amiga griega, María Vlachou, que vive en Portugal hace años y dirige una organización llamada Acceso a la Cultura, me contó hace un par de años acerca de una experiencia que impulsó en el *Netherlands Architecture Institute* de Rotterdam y que ilustra esta idea.

En un relato reciente en su blog, María cuenta (Vlachou, 2018):

"Esta era una mesa donde, pocas horas después de mi visita, algunas personas que no se conocían entre ellas se sentarían a compartir una comida colectiva. No se conocían, pero tenían dos cosas en común: eran habitantes de Rotterdam y todas habían nacido en países diferentes. Algunas habían venido a Holanda con los padres, cuando eran niños. Otras habían crecido en otros países y llegaron a Holanda más tarde.

La invitación para participar en esta comida comunitaria la había realizado el presidente de la cámara. Esta comida era una metáfora sobre vivir juntos en una ciudad como Rotterdam, donde aproximadamente la mitad de los habitantes pertenecen a una comunidad inmigrante. Participar de una comida con desconocidos puede ser tan complicado como vivir juntos en una ciudad multicultural. Es un desafío".

María apunta en su relato que no fue fácil para los distintos invitados aceptar la propuesta: diferencias religiosas, étnicas y sociales pesaron a la hora de elegir o no sentarse a la mesa con un extraño. Pero resalta la importancia y los cuidados que el instituto holandés tuvo al hacer la invitación y organizar este encuentro alrededor de una mesa. Y concluye con una provocación:

“Cuando pienso en los museos, en su papel en la sociedad, en el tipo de espacio que deben ser, en los temas que deben abordar y en los diálogos que deben promover, pienso también en las cosas que leo en los diarios, portugueses y extranjeros. Pienso en las noticias en sí y en los comentarios realizados por los lectores, que nos permiten mantener algún contacto con una realidad que muchas veces no es la nuestra y que muchas veces es perturbadora. Pienso en ellos porque considero que es por ellos también que los museos se deben preocupar. Los museos como espacios de diálogo intercultural. Es más natural para nosotros pensar lo “intercultural” como algo relacionado con diversos orígenes étnicos o creencias religiosas y con las culturas asociadas a ellas —un poco como la comida en Rotterdam—”(Vlachou, 2018).

Esa mesa de Rotterdam me recuerda también diversas acciones culturales recientes en Brasil, Barcelona y Lisboa. Desde hace dos años, todos los sábados, la Plaza Roosevelt, plaza tradicional del centro de San Pablo, se convierte en un diván público. Sillas coloridas son transformadas en divanes gratuitos por el Colectivo Psicoanálisis y en asociación con vecinos del barrio. Toda persona que lo desee puede sentarse en uno de estos divanes y recibir una sesión gratuita con un psicoanalista profesional.

Cuando hace frío o llueve, las sesiones se trasladan al Espacio Parlapatões, uno de los recintos teatrales más tradicionales de la

ciudad. Para Hugo Possolo, uno de los fundadores de Parlapatões, el teatro no se cierra, está abierto a toda acción comunitaria en favor del pueblo. Con las sesiones de psicoanálisis el grupo de teatro logró alcanzar un nuevo público, personas que nunca habían escuchado hablar de los Parlapatões, y se ha ido conformando una red solidaria entre residentes, vecinos, transeúntes, artistas, psicoanalistas y pacientes en una de las acciones más festejadas por la prensa paulista. Otro caso interesante es el de la Bienal del Pensamiento, Ciudad Abierta, realizada en Barcelona entre el 15 y el 21 de octubre de 2018, que invitó a intelectuales, artistas y gestores culturales a encontrarse y conversar en plazas, patios y espacios públicos. En carpas, gazebos o pequeños escenarios, a la luz del día o al anochecer, intelectuales como Judith Butler, o políticos como el exalcalde de Medellín y candidato a la Presidencia de Colombia, Sergio Fajardo, se alternaron en largas charlas informales con vecinos, ciudadanos, turistas y público especializado.

Esas charlas que comenzaban en las plazas, muchas veces se prolongaban con pequeñas presentaciones musicales de grupos locales o de inmigrantes, en patios de museos y bibliotecas públicas, donde un público que asistía por primera vez a esos espacios se mezclaba con sus espectadores fieles, atraídos por la novedad de reunirse en espacios públicos con personalidades a las que hasta entonces solo veían por televisión o en periódicos. Alejadas de la forma-

lidad de las salas de conciertos y auditorios, estas conversaciones y espacios de “pensamiento” abrieron nuevos públicos en un diálogo franco y fraterno con quienes asistieron y, de ese modo, contribuyeron con la formación de nuevas audiencias para otros programas culturales.

No fue diferente lo sucedido con el Festival de la Palabra, realizado en Lisboa del 8 al 11 de marzo de 2019. Pequeñas librerías, abiertas hasta altas horas de la noche, recibieron autores internacionales para intercambiar ideas y conversar en forma amigable con lectores, vecinos y visitantes asiduos de esas librerías. Concebidos como conversaciones con vecinos, esos encuentros recuperaron el intercambio afectivo entre lectores y autores, sin auditorios, sin espacios artificiales, directamente en las librerías que florecen por toda la ciudad, espacio natural para el encuentro entre sus diversos públicos. Historias divertidas, abrazos, lágrimas y risas marcaron las conversaciones del Festival de la Palabra, que inteligentemente tomó como lema la temática “Fronteras”, con los objetivos de reflexionar sobre estos tiempos atravesados por muros reales y simbólicos, y de proponer una estética de la proximidad y el afecto que rompa con la sacralidad de los seminarios, ferias y grandes festivales literarios.

Los cuatro casos anteriores representan buenas invitaciones para llevar la discusión sobre los públicos de la cultura hacia nuevos lugares centrados en las personas, abrazando un retorno a las ideas de proximidad informal, poética de la fraternidad y convivencia solidaria. Desde esta perspectiva, calles, plazas y jardines no solo offician

como espacios de intervención o programación de espectáculos, sino como espacios vivos para el encuentro, los afectos y el intercambio de vivencias y reflexiones.

A partir de la recuperación de estas dos dimensiones —la del posicionamiento frente a las causas urgentes impuestas por las dinámicas culturales, la libertad artística y las artes como pilar del trabajo cultural, por una parte, y de la poética de la convivencia y los afectos, por la otra— propongo reflexionar y resituar las prácticas para el desarrollo de públicos como desafíos centrales para las instituciones culturales contemporáneas.

Pensar en las audiencias, públicos y nuevos públicos, exige una reflexión sobre el valor que le damos a la cultura y a las artes, pero sobre todo acerca del sustrato cultural que sostiene la existencia de las instituciones que promueven, defienden y divulgan valores y expresiones simbólicas, muchas de las cuales son puestas en jaque en la actualidad.





**Referencias:**

Brant, D. (16 de marzo de 2019). Filantropia tóxica gera protestos inflamados de artistas nos EUA. *Folha de S.Paulo*. Recuperado de: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2019/03/filantropia-toxica-gera-protestos-inflamados-de-artistas-nos-eua.shtml>

Lamoin, R. (2017). A question of Relevance. *Story, the Queensland Performing Arts Centre magazine*. 2. Recuperado de: <https://www.qpac.com.au/corporate/publications/story/>

Caetano, M. J. (24 de septiembre de 2018). Fotos explícitas, salas interditadas, diretor demissionário: o que se passa em Serralves? *Diário de Notícias*. Recuperado de: <https://www.dn.pt/cultura/interior/fotos-explicitas-salas-interditadas-diretor-demissionario-o-que-se-passa-em-serralves-9897963.html>

Vlachou, M. (11 de diciembre de 2018). Museos, espacios de diálogo intercultural [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://musingoncultureextra.blogspot.com/2018/12/museus-espacos-de-dialogo-multicultural.html>

Volpato, L. (4 de febrero de 2019). Projeto transforma praça Roosevelt em divã para psicanálise de graça. *Folha de S. Pablo*. Recuperado de: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/02/projeto-transforma-praca-roosevelt-em-diva-para-psicanalise-de-graca.shtml>

# GUÍA PRÁCTICA

## CLAVES PARA DISEÑAR ESTRATEGIAS DE PÚBLICOS, AUDIENCIAS Y COMUNIDADES

A

### PUNTO DE PARTIDA

#### A.1. DESAFÍOS

- Inclusión de nuevos públicos;
  - Creación de demanda;
- Accesibilidad a la oferta cultural;
- Incremento del compromiso de audiencias;
- Fomento de la democracia cultural.



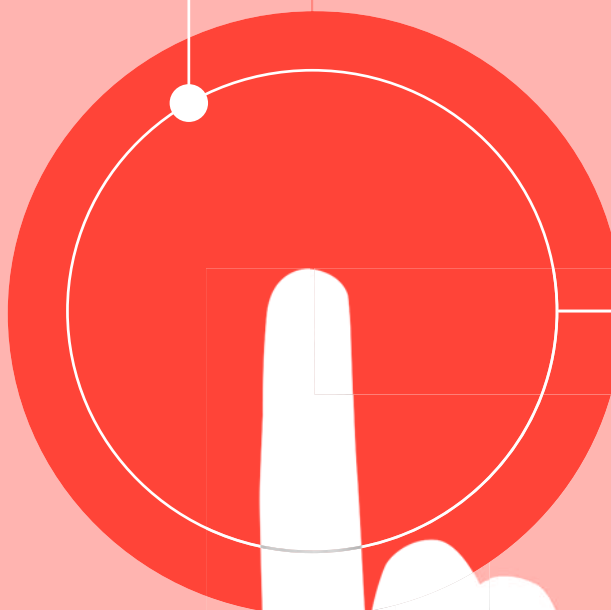
#### A.2. FINALIDAD

- Más allá de esos propósitos, apuntamos a:
- Involucrar, motivar, interpelar, educar y/o promover conversaciones para generar experiencias culturales con nuestros públicos.



#### A.3. REQUISITOS

- Las estrategias con públicos y audiencia nos exigen:
- Sostener procesos de trabajo continuos, conscientes y planificados;
  - Reconocer el lugar de los públicos en la cadena de valor de nuestro sector;
  - Comprender el enriquecimiento mutuo entre experiencias culturales y públicos;
  - Equilibrar los contenidos con los desafíos de sustentabilidad de proyectos y organizaciones;
    - Mantener una actitud de profesionalización constante y actualización interdisciplinaria.



# B

## PLANIFICACIÓN

### B.1. CONTEXTO



- Tener en cuenta los nuevos hábitos de consumo:
- Escaso tiempo libre de nuestras audiencias;
  - Saturación de propuestas culturales;
  - Tendencias y pautas de consumo cultural;
  - Públicos más exigentes, formados y participativos;
  - Competencia creciente y transversal;
  - Cambio permanente y vertiginoso.

### B.2. DIAGNÓSTICO



- Establecer cuál es la situación de nuestro proyecto y su entorno;
- Atender al contexto socio-cultural y analizar el territorio en el que trabajamos;
- Analizar el micro entorno, subsector y/o escena;
- Relevar qué tipo de discusiones se están dando allí;
- Evaluar las problemáticas específicas de nuestros públicos objetivo;
- Identificar sus dificultades de acceso a la oferta.

### B.3. SEGMENTACIÓN



- Segmentar implica organizar nuestra base de públicos y, para ello, es importante:
- Asumir que el conocimiento de nuestros públicos es un insumo central para interpelarlos;
  - Superar las categorías amplias y genéricas —masa, público general, jóvenes, adultos—;
  - Identificar concreta y claramente quién es nuestro público;
  - Distinguir los diversos niveles de públicos: real, cautivo, potencial, indirecto, no público, etc.;
  - Analizar con qué fuentes de información contamos para conocerlo;
  - Segmentarlo de acuerdo a las necesidades de nuestro proyecto;
  - Preguntarnos: ¿qué necesitamos saber de él? ¿Qué información nos interesa como proyecto?

### B.4. OBJETIVOS



- Considerar el marco de nuestra visión y objetivos organizacionales;
- Definir qué queremos lograr concretamente con nuestros públicos y audiencias;
- Construir con ellos relaciones sólidas y duraderas;
- Definir el diferencial de nuestra oferta frente a otras similares;
- Ser relevantes y llamar la atención de ese público específico con nuestra propuesta.

## PLAN DE ACCIÓN

Definir el plan de acción y las estrategias para alcanzar los objetivos con nuestros públicos. **Tres campos posibles:**



### FORMACIÓN DE PÚBLICOS

- Acento en la acción educativa;
- Fomento del desarrollo personal y/o social;
- Recursos para el disfrute, análisis y construcción del gusto propio;
- Motivación del pensamiento crítico de los públicos potenciales.



### DESARROLLO DE AUDIENCIAS

- Apunta a involucrar, motivar e interpelar a nuestras audiencias;
- Fomenta nuevas conversaciones para que participen en proyectos y experiencias;
- Puede aspirar a revertir la falta de público y/o motivar una participación más activa;
- Incrementa el consumo por parte de los públicos que ya participan.



### CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDADES

- Apunta a consolidar los vínculos entre la organización y sus públicos;
- Construye una comunidad de intereses a su alrededor;
- Implica proactivamente a los públicos y los empodera para llegar a otros nuevos;
- Prioriza las estrategias de conocimiento, intercambio y beneficio mutuo;
- Incrementa los niveles de participación y diálogo para amplificar a la organización.

#### ESTRATEGIAS POSIBLES:

- Crear valores e intereses culturales;
- Trabajar sobre los hábitos de consumo;
- Desarrollar herramientas de mediación cultural;
- Ampliar los intereses y el capital cultural de nuestros públicos;
- Diseñar dispositivos pedagógicos y herramientas de apreciación cultural.

#### ESTRATEGIAS POSIBLES:

- Diseñar experiencias para dialogar con deseos y expectativas de públicos potenciales;
- Generar contextos satisfactorios para el público asistente;
- Eliminar o minimizar barreras y/o resistencias de acceso;
- Desarrollar propuestas para fortalecer hábitos de consumo cultural;
- Aumentar la frecuencia de asistencia;
- Implementar herramientas para incrementar y/o fidelizar audiencias;
- Desarrollar herramientas para conocer y vincularnos con el público del proyecto.

#### ESTRATEGIAS POSIBLES:

- Fomentar una mayor implicancia de públicos y audiencias;
- Conocer y/o vincularse de un modo más estrecho con ellas;
- Crear mayores hábitos de diálogo y espacios de participación y/o decisión;
- Motivar y fortalecer la confianza mutua entre el proyecto y sus públicos;
- Consolidar la participación cultural por medio de experiencias más activas de la audiencia.

## C.1. ÁREAS ESTRATÉGICAS

Esas estrategias se despliegan principalmente en tres áreas:

### Programación



- Conocer los públicos que convoca nuestra programación;
- Evaluar en qué medida los tenemos en cuenta a la hora de definir sus contenidos;
- Incorporar la visión de los públicos en nuestros procesos de producción y programación.

### Accesibilidad



- Considerar los desafíos de accesibilidad en sus múltiples dimensiones;
- Identificar las barreras y resistencias que inciden en el acceso y la participación;
- Operar sobre esos obstáculos para que los no-públicos se conviertan en audiencias.

### Comunicación



- Desarrollar planes de comunicación estratégica;
- Considerar el conocimiento de nuestros públicos y audiencias potenciales;
- Definir los canales adecuados y los códigos y contenidos compartidos con esos públicos;
- Comunicar desde la identidad y el diferencial del proyecto, apelando siempre a la creatividad;
- Compartir contenidos que fomenten la pertenencia e identificación con el proyecto;
- Asumir el desafío de interpelar públicos específicos, en lugar de centrarnos en la comunicación.

## CLAVES

### TRABAJO EN EQUIPO

Involucrar a toda la organización para facilitar el logro de mejores resultados.



### DIÁLOGO

Mantener conversaciones necesarias y productivas —hablar, escuchar, responder— con nuestras audiencias.



### ACTUALIZACIÓN

Entender que nuestra audiencia cambia y cambiará en el tiempo nos exige mantenernos actualizados sobre sus deseos, gustos y necesidades.



### CONSTANCIA

El trabajo con las audiencias es un proceso sostenido, con objetivos de mediano y largo plazo; ello requiere compromiso, paciencia, perseverancia y confianza mutua.



### COLABORACIÓN

El trabajo en red con otros proyectos y organizaciones estimula nuestras acciones, motiva el aprendizaje y contribuye al logro de mejores resultados.



### INFORMACIÓN

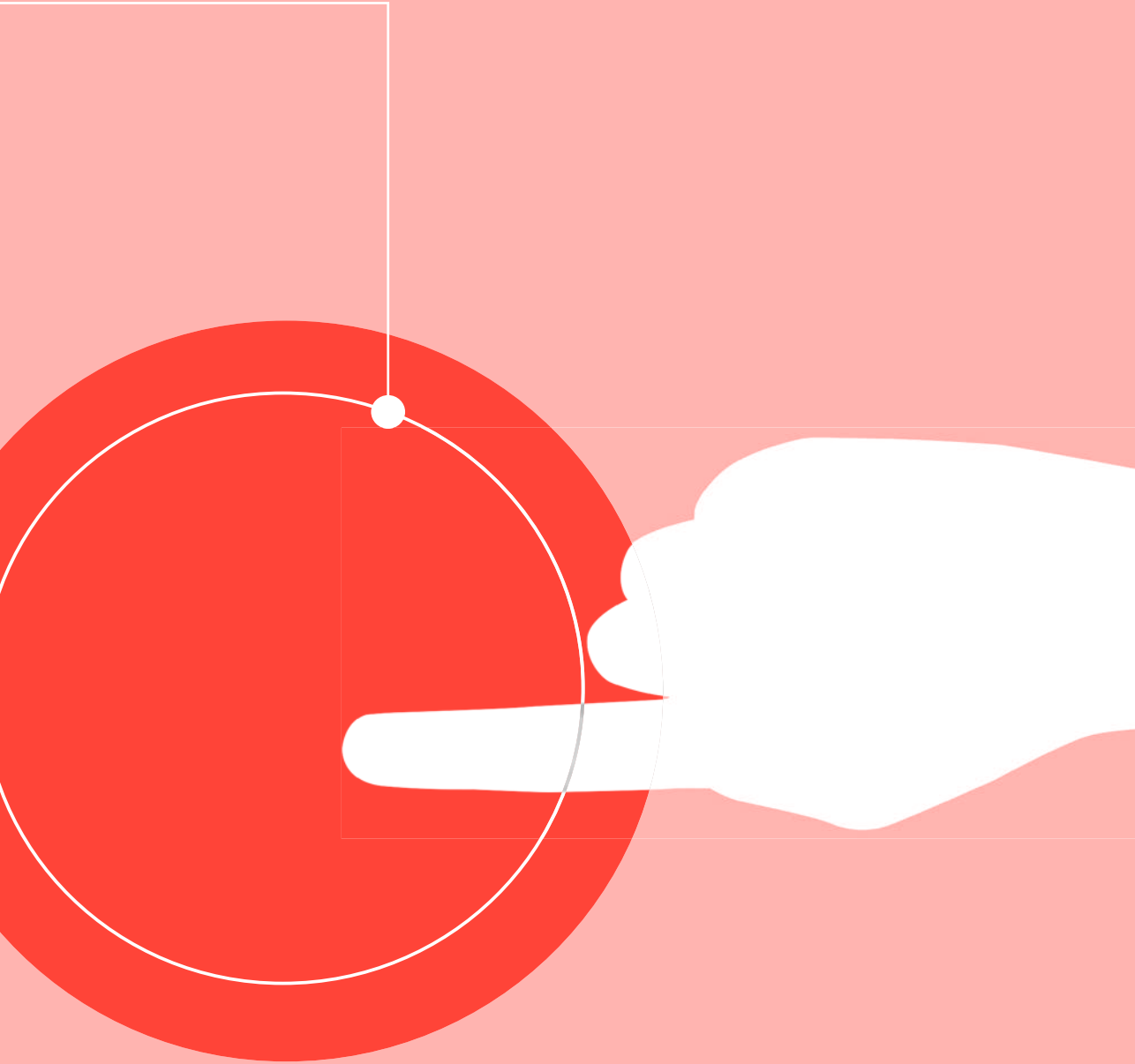
Medir y evaluar la eficacia de nuestro trabajo nos permitirá aprender de los errores y achicar nuestros márgenes de desvío a futuro.



### INTEGRACIÓN

Cultura y públicos se alimentan mutuamente; por ende, formación y desarrollo de audiencias deben ir necesariamente de la mano para promover la sostenibilidad de nuestros proyectos y organizaciones.





**Contenidos: Laura Taube**

Socióloga (UBA), con estudios de posgrado en Historia del Arte (IDAES) y de Gestión y Política en Cultura y Comunicación (FLACSO). Ha sido responsable y coordinadora de distintos proyectos y programas culturales, tanto en el ámbito público como privado. Actualmente se especializa en Desarrollo de Audiencias para proyectos y emprendimientos culturales brindando conferencias, coordinando talleres y capacitaciones, como docente universitaria (UNDAV, UMET, UNTREF) y asesora de espacios y emprendimientos del sector cultural y creativo.

**Edición: B. Maccari - J. Urraco**





## A modo de epílogo

*Enlaces Compartidos / Activando conversaciones sobre públicos, audiencias y comunidades culturales* es una excelente contribución para entender los fenómenos emergentes del presente contexto cultural, así como también para comprender sus nuevos paradigmas.

La sistematización realizada abarcó una amplia agenda: bienes y consumos culturales; públicos y audiencias; equidad, accesibilidad y género. Esta actualización de la información regional permitirá realizar diagnósticos precisos para promover acciones justas y necesarias frente a los nuevos desafíos.

Desde la perspectiva de la Carta Cultural Iberoamericana, ratificamos nuestra convicción de reforzar diálogos regionales que permitan intercambiar buenas prácticas y potenciar estrategias de cooperación. Por ello, y en coincidencia con los 70 años de la OEI, celebramos y acompañamos iniciativas como esta publicación que sostiene con éxito diálogos interculturales con comprensión y respeto.

Felicitamos tanto a la Secretaría de Cultura de la Nación Argentina, quien lideró este proyecto, como a los especialistas que integran la publicación; estamos convencidos de que su aporte contribuye al desarrollo de políticas culturales que respetan nuestra mayor riqueza: las identidades de cada pueblo y la diversidad cultural.

**Mariano Jabonero**

Secretario General

Organización de Estados Iberoamericanos  
para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)





