



Vol.1

# IMPLICA A TU PÚBLICO

ALAN S BROWN  
REBECCA RATZKIN

UNA REVISIÓN CRÍTICA DE  
LOS ESFUERZOS REALIZADOS  
POR ORGANIZACIONES ARTÍSTICAS  
SIN ÁNIMO DE LUCRO PARA  
IMPLICAR A SU PÚBLICO EN  
EXPERIENCIAS MÁS PROFUNDAS  
Y DE MAYOR IMPACTO

Un encargo original de **The San Francisco Foundation**  
y de **Grants for the Arts**  
con el apoyo de **The Wallace Foundation**

ASIMÉTRICA

WGSN

## EL PORQUÉ DE ESTE LIBRO

### LA RAZÓN DE SER DE SU TRADUCCIÓN

**D**esde Asimétrica, defendemos que el arte y las organizaciones artísticas adquieran más relevancia y sentido en la vida de la comunidad y del público al que sirven.

¿Cómo hacer esto cuando el entorno y los hábitos de consumo cultural están cambiando tan rápidamente? El contexto demanda experiencias artísticas más intensas, con un mayor nivel de interactividad y personalización. ¿Cómo hacerlo reconociendo que cada persona tiene preferencias diferentes a la hora de implicarse con un programa artístico concreto?

**IMPLICA A TU PÚBLICO Vol 1.** arroja luz a esta disyuntiva y nos ofrece ayuda para segmentar al público según su manera de implicarse, estableciendo una categorización de la audiencia y planteando una metodología para poner en marcha nuestro propio programa de implicación.

Alan Brown y Rebecca Ratzkin escribieron este trabajo dedicado a la implicación del público precisamente para condensar las experiencias que se daban en el área de San Francisco y en otros lugares de Estados Unidos. La edición original de The San Francisco Foundation es de 2011 por lo que han pasado casi cinco años hasta su traducción al español.

Con esta nueva edición, ASIMETRICA quiere hacer accesible este corpus teórico a los gestores de lengua española, plantear un nuevo léxico sobre la implicación del público y presentar casos que puedan resultar de fácil

aplicación en otros contextos para animar a las organizaciones artísticas a trabajar en esta dirección.

Obviamente, entre los años transcurridos en la edición original y nuestra traducción se han producido cambios y avances significativos en estas prácticas. Pero somos conscientes de que muchas son aún extraordinariamente interesantes y relevantes para nuestro contexto español e iberoamericano.

Nuestro compromiso es que en futuras publicaciones presentemos casos nuevos y más actuales que nos permitan entender la evolución de un tema tan importante cual es la implicación del público con el arte, y de las organizaciones artísticas con el público y el entorno en el que operan.

Este trabajo fue posible gracias a una convicción basada en compartir conocimiento para trabajar de forma diferente en las artes. No hubiese sido posible sin la colaboración de los autores Alan S Brown y Rebecca Ratzkin; la generosidad de The San Francisco Foundation, que promovió la investigación original y nos facilitó el permiso para su edición en español; Wolfbrown que la llevó a cabo originalmente, Arturo Durán, que acometió su traducción, Javier Ruiz que nos brindó el diseño y Jesús Rodero, responsable de la maquetación y edición digital.

## ÍNDICE

### IMPLICA A TU PÚBLICO

Presentación	4	Tipologías de audiencia según su implicación	23
Agradecimientos	5	Cuatro dimensiones de la implicación	26
Palabras y frases clave	6	Hacia unas mejores prácticas	32
Resumen ejecutivo	7	Conclusiones	35
Por qué implicar a la audiencia	10	Referencias y notas finales	36
Cómo trazar el contorno de la experiencia del público	14		
El Arco de la Implicación	16		

### Listado de imágenes

Imagen 1: El Arco de la Implicación	16
Imagen 2: Tipologías de audiencia según su implicación	24
Imagen 3: Las cuatro dimensiones de la implicación	26
Imagen 4: El ciclo de la implicación de la audiencia	33

## PRESENTACIÓN

Este escrito presta atención al creciente número de prácticas que se están produciendo en el sector de las artes para "implicar al público", - o, como también escuchamos hoy en foros y debates, para "producir engagement".

Vemos un panorama de programas y actividades como conferencias, ensayos abiertos al público, visitas guiadas o foros online. a veces mezclados confusamente, al que proponemos dar sentido y aportar reflexión.

Para ello, se plantea un modelo teórico llamado el "Arco de la Implicación", que nos ayudará a comprender mejor las fases que las personas del público atraviesan en su implicación con la propuesta artística. Las fases por las que pasa la audiencia. al construir experiencias únicas en torno a una obra artística compartida.

Este Arco permite incluir una amplia variedad de programas para implicar al público antes, durante y tras el intercambio artístico.

Por otro lado, a partir de diferentes estudios sobre la implicación del público realizados en los ámbitos de la danza, el teatro y la música clásica, describiremos 6 tipologías de público según sus preferencias de implicación: 1) Lectores; 2) Evaluadores Críticos; 3) Conversadores Ocasionales; 4) Procesadores Tecnológicos; 5) Buscadores de Perspectivas; y 6) Aprendices Activos.

Cada una de estas tipologías tienen necesidades diferentes a la hora de implicarse con la obra artística y será conveniente situarlas en algunas de las 4 dimensiones o formas de experimentar la implicación que hemos definido en este documento: sociales frente a solitarios, activos frente a pasivos, entre iguales frente a guiado por expertos, y comunitarios frente a audiencias.

Los 11 breves casos prácticos incluidos en el Volumen 2 ilustran una amplia gama de prácticas orientadas a implicar a la audiencia hasta 2011.

Debido a la necesidad de atraer y mantener al público en un mercado cada vez más competitivo, vemos cómo uno de los objetivos principales de las organizaciones artísticas en este campo es hoy ayudar al público a extraer sentido del trabajo artístico.

Las organizaciones artísticas que pretendan beneficiarse de una audiencia implicada deberán mantener una visión global de la gestión de la experiencia de los visitantes, desde el momento en el que se toma la decisión de asistir, hasta los días, meses y años posteriores al evento.

La implicación es una filosofía integradora que aúna el marketing, la formación y la programación artística al servicio de ofrecer el máximo impacto en el público que decide acudir a un evento artístico.

## AGRADECIMIENTOS DE LOS AUTORES

**H**OW TO MAKE SENSE OF AUDIENCE ENGAGEMENT (el texto original en inglés de IMPLICA A TU PÚBLICO) fue un encargo de The San Francisco Foundation y Grants for the Arts/ San Francisco Hotel Tax Fund, como parte de las iniciativas de colaboración para generar capacitación de las dos entidades patrocinadoras, y con apoyo de The Wallace Foundation, a través de su Programa de Premios Wallace a la Excelencia. Queremos expresar nuestro agradecimiento a Rebecca Novick, Kary Schulman, Tere Romo y Kevin Seaman por sus ideas y opiniones, que tanto añadieron al proyecto.

Alan Brown y Rebecca Ratzkin, de WolfBrown, colaboraron en la investigación y en la

redacción del informe. Jennifer Novak-Leonard contribuyó con la conceptualización de estructuras, y proporcionó sus valiosas opiniones como revisora. David Alworth contribuyó a la investigación y a la preparación de los casos prácticos.

El presente informe no habría sido posible sin las aportaciones de un gran número de personas, incluyendo a un grupo muy diverso de gestores de instituciones artísticas de San Francisco, que generosamente ofrecieron sus ideas y reflexiones sobre audiencias y visitantes, y sus experiencias. Queremos dar las gracias en especial a las siguientes personas (datos sobre sus instituciones actualizados en el verano de 2011):

**Rob Bailis** Oberlin Dance Collective

**Todd Brown** Red Poppy Art House

**Deborah Cullinan** Interesection for the Arts

**Patrick Dooley** Shotgun Players

**Courtney Fink** Southern Exposure

**Lori Fogarty** Oakland Museum of California

**Marcia Lazer** San Francisco Opera

**Jessica Robinson** Love CounterPULSE

**Patrick Makuakane** Na Lei Hulu Dance Company

**Rachna Nivas** y **Julie Taylor**

**Chitresh Das Dance Company**

**Ellen Oh** Kearny Street Workshop

**Nick Oliviero** Boxcar Theater

**Eugene Rodriguez** Los Centzontles

**Jordan Simmons** East Bay Center for Performing Arts

**Judith Smith, Mollie McFarland, y Annika Nonhebel** AXIS Dance Company

## THE SAN FRANCISCO FOUNDATION

*The Community Foundation of the Bay Area*

## PALABRAS Y FRASES CLAVE

El **Engagement (involucración, implicación...)** se define como una filosofía para la creación y ejecución de programas cuyo eje primordial es maximizar el impacto producido por una experiencia artística.

Otros se refieren al término como un estilo de trabajo que busca “enriquecer el programa artístico” y en algunos casos, directamente lo utilizan para hacer referencia a la “formación del público”.

A lo largo de este informe utilizaremos los términos “audiencia”, “audiencias”, “público” o “visitantes” indistintamente, en el sentido más amplio, para referirnos a personas y grupos de personas que acuden y participan en exposiciones, representaciones, proyecciones, y otros tipos de eventos artísticos.

El **Arco de la Implicación** se corresponde con un proceso de cinco fases por las que discurre el público incluyendo: la preparación y contextualización previa, el intercambio artístico, el tratamiento posterior, y la extensión del eco del impacto.

La **Contextualización** tiene lugar cuando el público adquiere información y perspectiva sobre un programa artístico, a fin de poder comprenderlo y apreciarlo en mayor profundidad.

El **Intercambio Artístico** consiste en la transferencia de emoción y sentido entre un artista o acontecimiento artístico y el público, limitada al tiempo transcurrido desde el inicio al fin del evento o experiencia.

La **Creación de Significado** es un concepto integral que describe el proceso de reflexión sobre una obra artística, consciente o inconsciente, que ocurre tras el intercambio artístico.

La **Ayuda Interpretativa** puede facilitarse antes, durante o después del programa artístico, y se refiere a la ayuda que se presta a los visitantes para comprender lo que están viendo (o lo que verán, o lo que hayan visto).

El **Momento de Comprensión Curatorial** ocurre cuando un miembro del público capta la idea central que hay detrás de una exposición, o interpretación, y ve la razón por la que la organización o el artista han seleccionado una obra concreta. Este momento es el umbral clave para desbloquear la experiencia, permitiendo un mayor impacto.

El **Eco del Impacto** es una expresión que describe el resultado beneficioso del recuerdo de una obra días, meses, o años después de ser vista o escuchada.

El presente informe define **seis tipologías de audiencias**, según sus preferencias de implicación. Una tipología es un grupo de personas con atributos compartidos.

El **ciclo de implicación con la audiencia** se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones planifican, ejecutan y evalúan sus programas de implicación.

## RESUMEN EJECUTIVO

**E**n sus esfuerzos por atraer y retener al público, las organizaciones artísticas están experimentando con numerosas formas de implicar al público innovadoras, poniendo en marcha una amplia gama de programas y actividades de implicación.

El presente trabajo pretende, por un lado, ayudar a dar sentido a este campo de prácticas artísticas que se encuentra en rápida evolución, y por otro, proporcionar a artistas y gestores de las artes marcos conceptuales que resulten útiles para la reflexión ante la abrumadora diversidad de formatos y características que adoptan los programas de implicación.

Queremos reconocer, ya desde el principio, la variedad de puntos de vista, necesidades y capacidades que las organizaciones artísticas pueden tener acerca de este tema.

Nuestra meta no es defender una estrategia o enfoque concreto, sino ofrecer al lector una idea global del panorama actual relacionado con la implicación del público.

La esperanza es que le ayude a comprender mejor las posibilidades que existen, para luego considerar aquello que pueda funcionar para su caso singular, con sus propios principios, recursos y limitaciones concretas.

Estamos en un período de acelerada experimentación y adopción de prácticas en el campo del engagement. Nos encontramos en un momento de transición que ofrece numerosos retos y oportunidades. Los nuevos usos de la tecnología para implicar a la audiencia surgen casi a diario, por lo que parece, desde los códigos QR a los juegos sociales que utilizan aplicaciones de geolocalización, como Foursquare.

En este sentido, hoy las organizaciones artísticas recurren con más frecuencia a empresas, organizaciones sociales y otros partners de la comunidad para integrar las artes en el diálogo cívico.

Otro de los focos de actividad es la adaptación y puesta en marcha de nuevos formatos y espacios no convencionales para que se produzca la implicación, como ocurre –por ejemplo- con la reconversión de una vieja taquilla en “cabina de críticas” realizada por Center Theatre Group, y en la que el público puede grabar en vídeo sus reacciones ante cualquier pieza.

Otra tendencia destacada en la programación de acciones para implicar a la audiencia es la mayor disponibilidad de actividades interactivas y de participación, como pueden ser los talleres de coreografía para aficionados y los puntos de interpretación en museos.

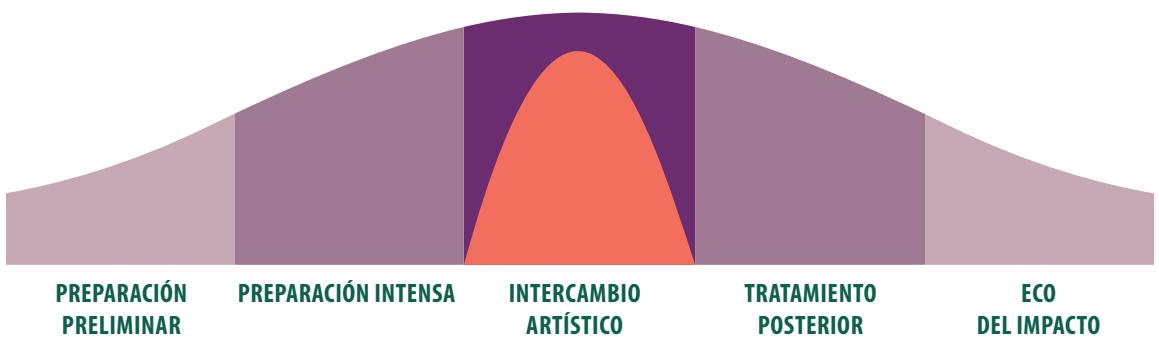
WolfBrown ha realizado, para la preparación de este informe, una investigación cualitativa y cuantitativa de las prácticas de implicación y de los puntos de vista filosóficos que subyacen sobre estas cuestiones.

Se han llevado a cabo quince entrevistas en profundidad a una muestra representativa de gestores culturales de la zona de la Bahía de San Francisco, en organizaciones grandes, pequeñas y culturalmente dispares.

Las ideas para la realización de los casos prácticos recogidos en el segundo Volumen de este informe, fueron recopiladas a partir de una encuesta realizada a artistas y gestores artísticos de la zona de la Bahía.

Se eligieron como resultado 11 casos prácticos de programas de implicación post-evento, para un análisis en detalle. También se incorporaron al estudio investigaciones previas realizadas por WolfBrown sobre las preferencias para implicarse por parte de audiencias de danza, teatro y música clásica, junto con una revisión de la bibliografía más relevante hasta el momento de la publicación de este informe.

## El arco de la implicación



El diagrama del "Arco de la Implicación" ilustra cómo el proceso de la implicación se desarrolla en cinco fases, desde la preparación que tiene lugar antes del evento artístico hasta el "eco del impacto", que puede durar toda una vida. La "experiencia total" comienza en el momento en el que alguien del público toma la decisión de asistir a un evento (o recibe una invitación). Desde ese momento, esta persona se desplaza en una suerte de cinta transportadora, acumulando y compartiendo información contextual sobre el evento en cierres, con el objetivo último de elevar la expectación. Dar mayor estructura y sentido a la fase de contextualización ayuda a preparar a la audiencia de una forma más completa.

El intercambio artístico -es decir, la transferencia de emoción y significado entre el artista y el público- es la cúspide del arco, y, en muchos casos, la única fase que puede experimentar una persona del público. Aunque la asistencia interpretativa -ayudar a la audiencia a comprender aquello que ve o escucha- puede llevarse a cabo en cualquier fase, es cada vez más habitual incorporar dicha asistencia en el estrecho margen que permite el propio intercambio

artístico, en forma de "discurso del telón", subtítulos o contenido interpretativo en tiempo real a través de dispositivos móviles (p.e. audioguías). Los museos se centran principalmente en esta fase, ya que es más probable que la asistencia interpretativa tenga lugar mientras los visitantes se encuentran en el edificio, que antes o después de la visita.

Justo después de que se produce el intercambio artístico llega el período de procesar lo que acabas de experimentar y de creación o construcción de significado. A menudo, esto se produce en forma de debates post-evento, recepciones con artistas y foros online. Los mecanismos de recogida de opiniones del público (feedback de la audiencia), como son las encuestas, también pueden jugar un papel importante a la hora de ayudar al público a construir habilidades para la reflexión crítica.

Cuando el intercambio artístico alcanza repercusión en las personas del público, el impacto prolongado puede extenderse durante días, meses, e incluso toda una vida, un fenómeno que denominamos el "eco del impacto".

Cada miembro de la audiencia tiene su propio arco de implicación, basado en su apetito y su enfoque sobre cómo quiere implicarse. La investigación hecha sobre las preferencias que tiene el público para implicarse con la obra artística nos sugiere seis tipologías generales de público:

- 1 Los **Lectores** son personas con una “implicación ligera”, personas que disfrutan haciendo poco, excepto leer notas sobre el programa, cartelas, y algún que otro artículo;
- 2 Los **Evaluadores Críticos** prestan atención a las reseñas de los críticos y a otras fuentes independientes de información antes de decidir asistir;
- 3 Los **Conversadores Ocasionales** procesan el arte hablando sobre él de manera informal con amigos y familiares;
- 4 Los **Procesadores Tecnológicos** hacen uso de blogs, redes sociales y otros entornos digitales para implicarse;
- 5 Los **Buscadores de Perspectivas** buscan una experiencia intelectual, y disfrutan absorbiendo gran cantidad de información antes y después de su asistencia;
- 6 Los **Aprendices Activos** desean involucrarse personalmente en la configuración de su propia experiencia.

Las organizaciones artísticas se encontrarán habitualmente con distintas combinaciones de estas tipologías entre su público, y deberán plantearse con detalle cuáles de dichas tipologías se encuentran ya satisfechas por la programación artística actual, cuáles están desatendidas, y qué tipos -de los muchos existentes- de actividades de implicación serán más adecuados para éstas últimas. Una oferta diversa de programas y actividades -en

grupo y en solitario, activas y pasivas, entre miembros del público y dirigidas por expertos, orientadas a la comunidad y centradas en la audiencia- logrará una mayor aceptación.

Muchos programas de implicación, especialmente aquellos que activan el diálogo entre los miembros del público, pueden realizarse con costes muy bajos. Prácticamente cualquier organización artística tendrá por tanto siempre a su alcance un cierto nivel de programación para implicar a su audiencia.

El último apartado de este informe se centra en el proceso que cada institución realiza para generar programas de implicación con las audiencias. Este proceso continuo de planificación, marketing, contextualización, ejecución, interpretación y evaluación del programa artístico es un círculo virtuoso que puede ser muy gratificante para artistas y personal. Las organizaciones artísticas se ven así motivadas para plantearse la implicación como una filosofía integradora que aglutina el marketing, la educación y la programación artística al servicio común del máximo impacto de la obra artística sobre la audiencia.

Sigue siendo necesario averiguar mucho más sobre la forma en que las audiencias prefieren implicarse y sobre las muchas oportunidades de atraerlas hacia las artes con mayor amplitud y profundidad. Invitamos al lector sin experiencia previa en este tema a utilizar el presente documento como elemento de arranque de una conversación, y sugerimos al profesional experimentado que critique las ideas y estructuras que se desgranan en las páginas restantes, a fin de sustituirlas con un modelo propio.

**Una audiencia implicada es la piedra angular de cualquier ecosistema artístico sólido**

*“Con el panorama actual, vamos a tener que hacer algo más que simplemente realizar el trabajo que atraiga de nuevo al público adulto a nuestros museos y escenarios: primero tendremos que ayudar a que valoren, conecten y se impliquen en las artes.”*

Nello McDaniel y George Thorn, Learning Audiences, 1997

## POR QUÉ IMPLICAR A LA AUDIENCIA

*Faltan cinco minutos para que suba el telón cuando Joe y su esposa Laura se acomodan en sus asientos.*

*El pequeño teatro está lleno. A su lado, en la fila M, Aisha y sus amigos hablan de sus planes para el fin de semana. Aisha nunca había venido a este teatro, que visita esta noche, directamente desde el trabajo, porque uno de sus amigos ha comprado entradas. Joe y su mujer, por su parte, compraron las suyas hace meses, como parte de una suscripción. La pareja ha asistido a la charla previa a la función con el director, una hora antes, y Joe ha leído la crítica del periódico local en internet el día anterior, y ha visto los comentarios del director en la página web del teatro.*

*Se levanta el telón, y da comienzo la función. Todo el mundo ríe cuando se espera que lo haga, aguanta la respiración cuando toca, y aplaude al final. Aisha se siente impelida a aplaudir de pie, una de las pocas personas que lo hace en el teatro. Joe y Laura se dan prisa por salir; les preocupa la salida del aparcamiento y el tráfico de vuelta a casa. Aisha y sus amigos se quedan en el vestíbulo, hablando apasionadamente antes de ir a por bebidas.*

*Un mes después, Aisha se descubre a sí misma rememorando escenas y diálogos de la función. Ya ha contado a otros amigos cosas sobre la obra, y ha publicado un enlace a la página del*

*teatro en su página de Facebook. Mientras tanto, la representación se ha desvanecido en la mente de Joe, que ha pasado a otros asuntos. Si alguien le preguntara, sería capaz de recordar el nombre de la obra, pero poco más.*

Aisha y Joe son miembros ficticios del público. Han asistido a la misma obra, pero los esfuerzos que han hecho para prepararse y sus actividades de “creación de significado” posteriores al evento son muy diferentes. Mientras que Joe ha hecho un esfuerzo mayor para adquirir contexto sobre la obra que iba a ver, Aisha sabía poco sobre la función antes de que subiese el telón. Al salir, Aisha y sus amigos se han zambullido en una animada conversación sobre la obra, algo que Joe no ha hecho. Ambos han salido del teatro con experiencias personalmente valiosas.

La secuencia de sucesos y actividades anteriores y posteriores a un evento artístico escénico es distinta para cada miembro del público. Aunque comparten una experiencia artística común, cada persona vive también una experiencia propia, única.

En el caso de los museos y de las exposiciones en galerías, cada visitante podría seguir rutas algo distintas por el museo, o emplear diferentes cantidades de tiempo y energía con distintas exposiciones y obras de arte. En este caso, el “intercambio artístico”-es decir, la transferencia de emoción y contenido entre el artista y el público- es diferente para cada

visitante. Mientras que las organizaciones de artes escénicas son en general capaces de permanecer en contacto con quienes compran sus entradas después de una función, la mayoría de los museos no tienen esa posibilidad. Su capacidad para implicarse con los visitantes antes y después de la visita es más limitada.

Éstas son sólo algunas de las complejidades a las que las organizaciones artísticas deben enfrentarse al negociar el terreno de la implicación con la audiencia. Aunque cada participante defina una trayectoria única -o "arco de la implicación"- con cada obra artística concreta, hay mucho margen para definir rutas que conduzcan a experiencias más profundas y valiosas. El objetivo de este informe es dar sentido a los muchos recorridos que las audiencias eligen en las artes, y generar herramientas útiles para pensar y planificar programas y actividades para implicarles.

La implicación de la audiencia no es una idea nueva. Los programadores y productores artísticos llevan mucho tiempo trabajando en ello, con tácticas tan simples como los programas de mano o las cartelas. Desde un punto de vista histórico, los esfuerzos por ayudar al público con la contextualización y el significado de las artes han sido un complemento subordinado al programa: una especie de ocurrencia tardía. En muchas organizaciones artísticas, los programas y actividades para implicar a la audiencia son diseñados e implantados por personal de marketing o formación, sin pensar demasiado en cómo aquéllos encajan en un marco estratégico mayor. Como explicaba un programador de danza, queda poca energía para ejecutar actividades de implicación una vez que el programa ha sido seleccionado, financiado y producido.

Sin embargo, este enfoque está cediendo el paso a un modelo de planificación más integral, en el que las actividades de implicación son ya una parte más de las decisiones sobre programación artística. Varios directores ejecutivos y artísticos de organizaciones de la zona de la Bahía de San Francisco han formulado el punto de vista de que la implicación con las audiencias es un principio rector de la programación artística, y no un resultado colateral. En palabras del director de un museo, la implicación con la audiencia "indica que la institución considera a los miembros del público como elemento central de cada evento o exposición ... Tenemos que pensar de manera distinta sobre el arco de la experiencia al completo". Algunas organizaciones artísticas han establecido, actuando de acuerdo con sus convicciones, puestos o departamentos de trabajo específicos, cuya única responsabilidad consiste en planificar e implantar programas y actividades de implicación<sup>1</sup>.

¿Por qué este cambio tan radical? En parte, porque esa mayor atención que hoy se presta a la implicación es una respuesta frente a tendencias sociales genéricas y a cambios en el gusto y las preferencias de los consumidores culturales. Las expectativas de interactividad e interconectividad son la "nueva normalidad"<sup>2</sup>. A medida que más y más consumidores demandan experiencias más intensas, multisensoriales y personalizables, las organizaciones artísticas ven cada vez más difícil satisfacer a todo el mundo con una sola experiencia. Los tipos de experiencias cinéticas y sociales idealizadas por una generación de consumidores culturales más jóvenes y sobreestimulados muestran una divergencia sustancial respecto a las experiencias más convencionales idealizadas por generaciones de mayor edad. Puede, por tanto, atribuirse también este cambio a una nueva generación de artistas que alcanza un equilibrio más cómodo entre los papeles del artista, el profesor y el activista, y que prefieren una relación más interactiva y simbiótica con su audiencia.

Ofrecer una gama de actividades para implicar al público es una forma en la que las organizaciones artísticas están respondiendo a la demanda de una mayor diversidad de experiencias. Muchas están experimentando con actividades innovadoras que permiten construir audiencias y crear fidelidad en los donantes, ampliar el impacto, y ayudar a sostener una conexión con las artes durante toda la vida.

Estas organizaciones están aprendiendo a lo largo del camino, que no todo el mundo quiere implicarse, y quienes sí lo desean tienen muy diversas preferencias sobre la forma de hacerlo. El tercer apartado del presente informe trata del incipiente concepto que trata de establecer diferentes tipologías de miembros del público con respecto a su implicación.

**Cuatro categorías generales de programas de implicación han salido a relucir en nuestro estudio:**

**1. Implicación mediante Tecnologías.**

No debe sorprendernos que gran parte del trabajo actual para implicar a las audiencias gire en torno al uso creativo de la tecnología. La mayoría de las organizaciones artísticas se han subido al carro de Facebook y Twitter®, y muchas de ellas tienen un blog y plataformas de YouTube. Algunas están desarrollando sofisticadas estrategias de implicación online -por ejemplo, retransmisiones de

obras en directo y etiquetado de piezas de exposiciones en internet por parte de usuarios- que permiten construir una comunidad y prolongar la experiencia artística -como con las críticas de usuarios en YouTube-.

Mientras surge un acervo de prácticas ejemplares cada vez mayor, sigue habiendo muchas organizaciones que tienen dificultades para conseguir que la experiencia online sea más una interacción que un monólogo unidireccional.

**2. Colaboraciones y partenariados.** Las barreras más citadas por las organizaciones artísticas para realizar un mayor número de actividades de implicación son "el tiempo, el personal y el dinero".

Las organizaciones artísticas buscan cada vez con mayor frecuencia socios para superar estos desafíos. Entre diferentes disciplinas artísticas -como la alianza establecida por la compañía de danza Chandham Chitresh Das con el Museo de Arte Asiático-, como entre distintos sectores -como la colaboración del Queer Women of Color Media Arts Project con organizaciones locales del ámbito de la salud-.

Las colaboraciones permiten a la organización y al socio local compartir recursos, llegar a poblaciones de interés, y hacer hincapié en cuestiones cívicas de interés para ambas partes.

*"He imaginado producir un impacto en la gente desde el instante en el que cruza por la puerta ... Estos lugares los imagino como un tipo de experiencia artística densa, rica y espontánea..."*

Todd Brown, Fundador y Director Ejecutivo, The Red Poppy Art House

### 3. Experimentación con el entorno.

Otro ámbito de actividad para la implicación se centra en el uso y reutilización creativa de entornos y espacios.

Bajo este estilo de trabajo subyace una mayor claridad sobre el hecho de que la experiencia artística comienza en el mismo instante en el que alguien cruza el umbral de la sala, y de que el entorno por sí mismo juega un papel en la definición de la experiencia (y a menudo también en la de la audiencia).

Los museos, las compañías teatrales y los centros de artes escénicas están replanteándose sus zonas de vestíbulo y otros espacios, y experimentando con otros usos. Shotgun Players, por ejemplo, ha utilizado sus instalaciones en el vestíbulo para reflejar la época y estilo de sus producciones actuales. En los museos, los conservadores están diseñando espacios informales de descanso y encuentro donde los visitantes puedan leer libros y catálogos, conversar con docentes, y socializar entre ellos. Esta experimentación se extiende a otros espacios, como bares, restaurantes o domicilios particulares, adonde se invita al público para alternar, antes y después del evento.

**4. Implicación participativa.** Las organizaciones artísticas están experimentando con formas más participativas de implicarse con la audiencia, habitualmente a través de alguna forma de expresión física o creativa.

Los ejemplos abundan: organizaciones del mundo de la danza, como STEB, invitan a los miembros del público a quedarse tras la función para aprender un poco sobre coreografía o movimientos acrobáticos<sup>3</sup>.

Algunos museos están desarrollando y probando nuevos puntos interactivos de interpretación para exposiciones concretas, como la Focus Area Daniel Sprick del Denver Art Museum (Caso Práctico 11). Incluso las orquestas empiezan a introducirse en este entorno, con actividades para la audiencia como juegos durante los intermedios, y “tweetcerts”<sup>4</sup> -o conciertos tuiteados-, durante los cuales el público recibe comentarios sobre el concierto en su teléfono móvil a través de Twitter.

A efectos del presente artículo, limitaremos el debate sobre la implicación participativa a aquellas formas utilizadas para la interpretación de obras artísticas concretas.

Existe un campo mucho mayor de trabajos artísticos que están poniendo en práctica programas de implicación participativa que está llamando la atención a nivel internacional<sup>5</sup>, pero esto queda más allá del alcance de nuestro informe.

Las organizaciones artísticas están ideando, evaluando, perfeccionando e implantando todo tipo de programas de implicación con audiencias a buen ritmo.

En un ámbito tan descentralizado como el de la práctica artística sin ánimo de lucro, no existe ningún sistema para la captura y divulgación de nuevas prácticas, con recursos limitados para la evaluación y la investigación.

Como resultado de lo anterior, poco se ha transmitido sobre aquello que funciona y lo que no, o sobre prácticas concretas que pudieran adaptarse y reproducirse más extensamente, con algunas notables excepciones<sup>6</sup>.

En este período de cambio acelerado, hay una necesidad urgente de un vocabulario compartido y de un marco conceptual coherente que den sentido a los muy diversos enfoques que existen sobre implicación con audiencias.

## CÓMO TRAZAR EL CONTORNO DE LA EXPERIENCIA DEL PÚBLICO

**D**urante años, numerosos autores e investigadores han indagado acerca de la participación en las artes, y sobre su valor para la sociedad, contribuyendo así a una más sólida comprensión teórica de ese concepto, y de las condiciones bajo las que la participación florece.

Gran parte de este trabajo se ha centrado directa o indirectamente en el desarrollo de audiencias (ampliando por tanto la base de audiencias y visitantes), una preocupación permanente de las organizaciones artísticas y de sus patrocinadores.

El vocabulario nuevo más importante en añadirse al léxico de la participación en las artes surge en la Fundación Wallace a mitad de los 90 del siglo XX. Describe tres estrategias para incrementar la participación en la cultura: "ampliar, profundizar y diversificar".

Otros patrocinadores adoptaron esta terminología, y la integraron en sus programas de mecenazgo, actuando como catalizadores de mucha de la experimentación posterior en el área de la "profundización" de la participación. Estos experimentos incluyeron

numerosas prácticas desarrolladas en el presente informe para implicar al público.

La bibliografía de investigación sobre prácticas actuales centradas en concreto en la implicación con la audiencia es más limitada.

Una fuente útil de conceptos proviene del "diseño de la experiencia", una disciplina emergente del mundo corporativo, y en la que los productos y servicios se diseñan haciendo énfasis en la calidad de la experiencia del usuario. Los diseñadores de experiencias ayudan a las empresas a definir y gestionar "puntos de contacto con el cliente". Los principios del diseño de experiencias, en su traducción a las artes, sugieren que las audiencias y los visitantes tengan una "experiencia total", mucho mayor que el programa artístico en sí mismo.

Gestionar adecuadamente la totalidad de la experiencia, y no sólo el producto artístico, producirá como resultado relaciones de fidelidad más sólidas con el cliente.

De particular relevancia para la implicación de audiencias es el marco conceptual ideado por Conifer Research y Doblin Group, "Las cinco "E"s del diseño de experiencias": 1) Encandilar, 2) Entrar, 3) Experimentar, 4) Salir 5) Extender<sup>7</sup>.

De manera similar, el Consejo Australiano de las Artes generó un modelo conceptual sencillo del "Viaje de Asistencia a las Artes" ("The Arts Attendance Journey") en su informe de 2011, titulado Audiencias de las Artes Online: De cómo las audiencias en Australia conectan con las artes por internet, un modelo en seis etapas: 1) Conocimiento, 2) Investigación, 3) Reserva (es decir, compra de entradas), 4) Preparación, 5) En el evento, y 6) Despues del evento<sup>8</sup>.

El estudio sobre visitantes del Museo de Arte de Dallas, realizado en 2005 por el célebre consultor museístico Randi Korn, identificó cuatro diferentes grupos de interés de acuerdo con una amplia gama de factores psicográficos, incluyendo sus actitudes hacia ser ayudados en la interpretación de lo que van a ver (asistencia interpretativa) y sus preferencias a la hora de implicarse con el arte.

Los cuatro grupos de Korn (Observadores Inseguros, Participantes Curiosos, Independientes Conocedores y Entusiastas Comprometidos) exhibieron patrones de implicación marcadamente diferentes. Por

ejemplo, los Independientes Conocedores se oponen rotundamente a que nadie les diga qué pensar sobre una obra artística<sup>9</sup>.

Estos resultados son comparables a los obtenidos en nuestro propio estudio de las audiencias de artes escénicas, que revelan una variedad de preferencias tanto en el grado deseado como en el tipo preferido de implicación.

Tenemos una deuda en especial con Nello McDaniel y George Thorn por su trabajo Learning Audiences -El Público que aprende- (1997), un texto trascendental sobre la naturaleza de las obligaciones de los programadores culturales hacia sus audiencias y sus comunidades.

Su "Learning Consciousness Framework" -o "Marco de Consciencia para el Aprendizaje"- identifica seis disciplinas para las buenas prácticas: 1) crear valor público; 2) promover relaciones; 3) ser relevante; 4) apoyar la creación de significado; 5) unificar la programación; y 6) definir y medir el éxito<sup>10</sup>.

McDaniel y Thorn enmarcaron la implicación con audiencias en el contexto, más amplio, de misión y servicio a la comunidad, desplazando el centro de atención que se prestaba a la implicación como elemento accesorio del marketing al de centro del diálogo sobre misión y estrategia. En muchos sentidos, su conceptualización de la implicación con el público como enfoque unificador hacia la programación es hoy tan radical como lo fue hace 14 años.

## EL ARCO DE LA IMPLICACIÓN

Aunque cada organización artística tendrá un enfoque distinto sobre la implicación, basado en su singular filosofía y recursos, el Arco de la Implicación (Figura 1) es un buen punto de partida para pensar de manera integral sobre cómo dar forma a la experiencia de la audiencia.

Este diagrama ilustra las cinco fases de la implicación que recorren los miembros del público: 1) Preparación Preliminar, 2) Preparación Intensa, 3) Intercambio Artístico, 4) Tratamiento Posterior, y 5) Eco del Impacto.

No todos los miembros del público atraviesan las cinco fases, por supuesto, pero cada una de ellas representa un conjunto único de oportunidades de profundizar en la comprensión y en el enriquecimiento de la experiencia.

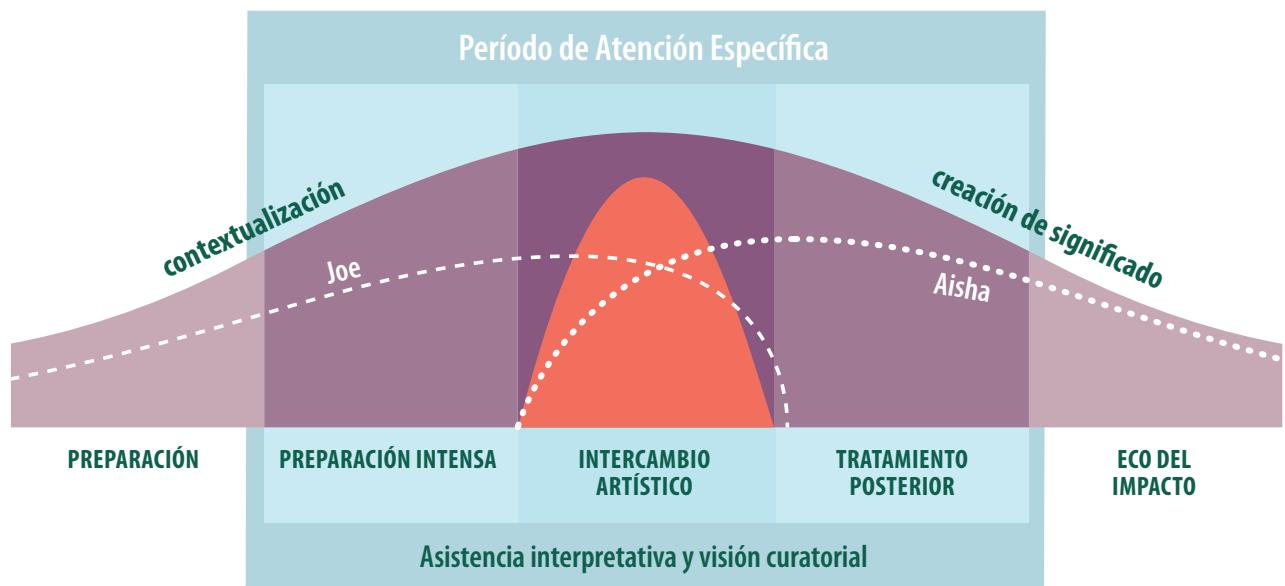
### Fase 1: Preparación preliminar y contextualización

El arco comienza en el momento en el que se decide acudir al evento artístico, aunque reconocemos que el proceso de implicación empieza en realidad cuando se recibe el primer mensaje de marketing.

En ausencia de cualquier otro tipo de información, este mensaje es a menudo el único contexto que tienen muchos miembros del público que va a asistir a una experiencia artística. Ésta es una de las razones por las que el marketing es tan estratégico de cara al cumplimiento de la misión, ya que sirve para calibrar expectativas y contextualizar el arte.

La decisión de asistir a un evento artístico puede tomarse horas, semanas o meses antes del evento.

Imagen 1: **El Arco de la Implicación**



*“Una obra puede estar en cartel una semana, pero el proceso de creación ocupa 18 meses. ¿Cómo va a ser suficiente una semana para que el público entienda un trabajo que llevó 18 meses crear?””*

Rob Bailis, Director Teatral, Oberlin Dance Collective

Podría ser útil pensar en ese período previo como una especie de cinta transportadora: la gente se sube a la cinta en diferentes momentos, pero todos convergen en el mismo lugar al mismo tiempo para una experiencia compartida. A lo largo del camino aparecen numerosas oportunidades de intercambiar información y generar un contexto.

Las prácticas actuales se centran en estudiar la medida en la que este proceso puede ser estructurado, y donde, por ejemplo, un productor de Broadway describe un incremento gradual en el que se envían, a intervalos concretos hasta la fecha de la representación, mensajes de correo electrónico cuidadosamente redactados a las personas que han comprado una entrada.

Todos los asistentes reciben una invitación a unirse a la página de Facebook de la función inmediatamente después de la compra de entradas, y dos semanas antes de la fecha reciben un enlace a un vídeo breve del director trabajando con los miembros del reparto en un ensayo. Una semana antes se envía otro mensaje con un enlace a un archivo de audio con un avance de uno de los números más famosos del musical, y el día antes de la función se lanza el mensaje final de bienvenida por parte de la estrella del espectáculo. Los objetivos principales aquí son generar anticipación y estimular el boca a boca.

Otros ejemplos de esfuerzos para contextualizar incluyen conferencias previas, ensayos públicos, entrevistas en vídeo con artistas y comisarios, “CDs de avance” de temporada con extractos de audio, y la venta de libretos a aquellos miembros del público que deseen leer partes de la obra antes de

asistir. Otro de los objetivos de las prácticas actuales es el de abrir ventanas al proceso creativo del artista. Por ejemplo, Shotgun Players invita a sus “abonados VIP” al primer ensayo de cada producción, incluyendo una lectura del guión, una explicación del enfoque artístico por parte del director, ideas del autor, y un adelanto de la puesta en escena.

Hay un hito en el Arco de la Implicación que puede producirse en cualquier momento, y que nosotros llamamos el instante de la visión curatorial. Al igual que una bombilla cuando se enciende, este instante tiene lugar cuando un miembro del público capta el “por qué” del impulso artístico, como, por ejemplo, la intención del comisario, o la inspiración del director artístico detrás de una interpretación particular de una obra. La visión curatorial emerge con mayor probabilidad a partir del testimonio personal de quienes toman decisiones artísticas que a través de material informativo, como biografías y sinopsis de artistas. La transmisión de visión curatorial podría llevar sesenta segundos o varias horas, y puede adoptar la forma de un “discurso del telón” o de unas declaraciones de un comisario en el catálogo de una exposición, pero, cuando ocurre, el efecto sobre la experiencia del público puede ser de total transformación.

Por supuesto, las audiencias deben, en última instancia, decidir si acceden o no a la información proporcionada por las organizaciones artísticas. Aquí es, de nuevo, importante entender la diversidad en nuestra base de público. Mientras algunos disfrutan con una preparación exhaustiva, otros prefieren acudir al intercambio artístico con una “página en blanco”; en otras palabras, libres del sesgo de cualquier contexto específico del evento, para permitir el elemento sorpresa.

***“El trabajo pedagógico ayuda de verdad a que la gente se implique más con aquello que ve, para ser capaz de entender más y poder tener un ojo crítico.”***

Rachna Nivas, Directora de Formación, Compañía de Danza Chitresh Das

Un estudio de 2010 sobre compradores de entradas en la zona de Toronto (Canadá) reveló que alrededor de la mitad prefería realizar “sólo un poco” de preparación, cerca de un 30% de personas prefería una “cantidad moderada” de preparativos, y menos de un 5% deseaba acometer “mucho” preparación. El otro 15% no quería hacer “ningún tipo de preparación”. Estos porcentajes variarán entre distintas organizaciones, pero en la mayoría de ellas los miembros del público preferirán al menos realizar unos preparativos mínimos.

¿Qué oportunidades de contextualización podríamos ofrecer a lo largo de la cinta transportadora hasta el momento de la asistencia? ¿Cómo podríamos diseñar momentos de visión curatorial? Un enfoque de la contextualización estructurado, en capas y en secuencia, con una explicación de las opciones disponibles para la audiencia, tendrá probablemente como resultado una mayor aceptación.

### Fase 2: Preparación Intensa

El Arco de la Implicación incluye un período de preparación intensa directamente antes del inicio del intercambio artístico. A medida que nos acercamos al evento y la gente comienza a hacer sus planes, la atención empieza a centrarse en el inminente programa, y la probabilidad de implicarse aumenta. Esta corta ventana de tiempo, que puede extenderse durante unos minutos o durante varios días, se identifica como una fase separada en el diagrama porque representa un “punto álgido” o hito clave en el proceso. El período de preparación intensa, para muchos miembros del público, se vierte sobre el propio evento, cuando llegan a la sala, recogen un programa

de mano o el plano del museo, y descubren cosas sobre la experiencia que están a punto de tener (a menudo por primera vez).

En realidad, las dos primeras fases del arco se funden en una sola. Los asistentes a conciertos y los aficionados a la ópera pueden escuchar grabaciones bastante tiempo antes, mientras que otros usuarios pueden asistir a un ensayo público el mismo día de la representación<sup>11</sup>, o ver un vídeo en internet sobre el trabajo justo antes de asistir. Algunos visitantes de museos planifican su visita con semanas de antelación, utilizando catálogos, o la página web, para elaborar listas de piezas concretas que ir a ver, mientras que otros esperan hasta entrar al museo para descubrir qué se les ofrece. En este caso, el período de preparación intensa se comprime para ocupar esos minutos preciosos que se pasan mirando un plano o consultando al personal.

¿Cuáles son las cuestiones a tener en cuenta para nuestro programa de implicación, a la vista de que una mayoría de miembros del público prefiere sólo una pequeña preparación, y que ésta se realizará con mayor probabilidad en las horas y minutos inmediatamente anteriores al evento?

Los programas de mano juegan todavía un papel prominente en el arco de la implicación -tanto antes como después, y a veces durante el evento-, ¿pero cómo podemos aprovechar mejor este punto álgido de oportunidad? Si las presiones del tiempo siguen comprimiendo el arco de la implicación, como demuestran los patrones de compra, cada vez más tardíos, parece probable que un porcentaje cada vez mayor de la audiencia no preparará nada en absoluto. La única oportunidad de implicarlos estará, por tanto, limitada al propio evento.

El objetivo, más amplio, de todo el período de preparación preliminar y contextualización es el de generar expectación, e incrementar la probabilidad de que el programa artístico produzca grandes impactos intrínsecos en la audiencia<sup>12</sup>.

### Fase 3: El Intercambio Artístico

El intercambio artístico -corto o largo- ocupa el centro del Arco de la Implicación, y refleja el momento en el que la persona del público se encuentra con el trabajo artístico, y el artista se encuentra con la audiencia. La reacción de cada miembro del público es inherentemente impredecible e idiosincrática.

Hay un número cada vez mayor de trabajos que se centran en proporcionar a audiencias y visitantes diferentes capas de ayuda interpretativa dentro de lo que rodea el intercambio artístico<sup>13</sup>. La Asistencia Interpretativa hace referencia a la práctica de ayudar a los miembros de la audiencia a apreciar lo que están viendo, y puede facilitarse antes, durante o después de un evento artístico. Podríamos plantearnos la asistencia interpretativa como el proceso en el que “se conecta a la gente con sus propios poderes de percepción”, como sugiere el director de un centro artístico comunitario.

Hay diferentes filosofías sobre el papel más apropiado de la asistencia interpretativa. En una encuesta realizada a 56 líderes artísticos de la Bahía de San Francisco, siete de cada diez manifestaron la creencia de que “beneficiarse de experiencias artísticas requiere a menudo una amplia contextualización e interpretación”, mientras que tres de cada diez afirmaron creer

que “todo lo que uno necesita de una obra artística puede obtenerse mediante el acto de visualizarla o escucharla”. Ésta es, por supuesto, una falsa dicotomía, ya que ambos puntos de vista son legítimos.

Una gran parte del buen trabajo realizado en el ámbito de los museos se centra en atraer a los visitantes a actividades de interpretación en sus espacios, como el realizado por el Museo de Arte de Denver y el Museo de Oakland en California (ver Caso Práctico #11).

Especialmente notables son los esfuerzos realizados por una amplia variedad de organizaciones artísticas para proporcionar contenidos interpretativos en tiempo real a través de dispositivos móviles, y para invitar a los miembros de la audiencia a utilizar dichos dispositivos para capturar y compartir sus experiencias.

Éste es todavía un área incipiente de prácticas fuera de los museos<sup>14 15</sup>. En el mundo de la orquesta<sup>16</sup>, por ejemplo, comienza a plantearse la ayuda interpretativa mediante la experimentación con formatos. Un estudio de 2008 de la base de clientes de una gran formación reveló que un 20% de los mismos prefería un formato educativo de concierto, con explicaciones y contexto detallados, y que otro 60% prefería introducciones orales breves de cada pieza por parte del director o uno de los músicos. El 20% restante prefiere un formato tradicional sin comentarios desde el escenario.

En aquellas situaciones en las que un miembro de la audiencia experimenta solamente el intercambio artístico -sin preparación y sin creación de significado formalizada-, como podría ser la de un

*“Dado que somos una organización culturalmente específica, tengo que explicar esa cultura. Para que la audiencia comprenda lo que estamos haciendo, tengo que atravesar otra capa. Es un reto constante incluir a la audiencia en aquello que estamos haciendo.”*

Patrick Makuakane, Fundador y Director Artístico, Compañía de Danza Na Lei Hulu

turista que pasa por delante de un museo y espontáneamente decide entrar, la totalidad de la experiencia queda contenida en el intercambio artístico (es decir, el área en rojo en el diagrama). Aunque la calidad de la presentación afecta muy ciertamente a la experiencia de la audiencia, la obra artística en sí misma es una variable grande en la ecuación. Hay que prestar atención a que el arco alcanza su máxima altura en esta fase, lo que sugiere que puede haber un mayor nivel de implicación si se cuenta con contextualización y ayuda interpretativa.

No queremos insinuar que no puedan producirse grandes impactos si no hay preparación o creación de significado tras el evento. De hecho, cuando la calidad y relevancia del intercambio artístico son suficientemente elevadas, la experiencia puede cambiar la vida.

**¿Qué ayuda interpretativa podemos proporcionar a nuestras audiencias sin comprometer la integridad del intercambio artístico?  
¿En qué estamos dispuestos a ceder para implicar a nuestras audiencias durante nuestros programas?**

#### Fase 4: Tratamiento Posterior y Creación de significado

Tras la conclusión del intercambio artístico, el público entra en un período de intenso "tratamiento posterior": el momento de procesar y extraer sentido de lo ocurrido y de formarse una opinión crítica. Éste es otro "punto álgido" de la implicación, mientras la experiencia aún está reciente.

El proceso de creación de significado puede ser profundamente personal o muy público, y puede ser facilitado de manera activa, u ocurrir subconscientemente sin mediación externa alguna.

El nivel de impacto final que un miembro de la audiencia pueda obtener mediante una experiencia artística puede verse dramáticamente afectado por su participación en actividades de creación de significado o mediante sus propias reflexiones<sup>17</sup>.

Vuelve a ser importante entender la diversidad de nuestra base de audiencia, tal y como ilustran nuestros ficticios aficionados al teatro, Joe y Aisha. Mientras Joe y su esposa se marchan inmediatamente al acabar la obra, y no vuelven a hablar de ella, Aisha y sus amigos se quedan en el vestíbulo, y hablan intensamente sobre la misma. Una encuesta de 2009 realizada a asistentes al teatro en la zona de Chicago determinó que existen muchos aficionados como Joe y como Aisha. Aproximadamente una cuarta parte de los entrevistados manifestó preferir una "animada conversación" después de una función, mientras que otro porcentaje mayor -algo más de la mitad- prefirió "reflexionar en privado". El resto afirmó no tener preferencia por ninguno de los dos extremos.

Las conversaciones posteriores a un evento han sido algo común durante mucho tiempo y hemos visto un mayor nivel de experimentación en este ámbito. Igualmente, hemos oído anécdotas sobre grandes aumentos en el número de personas que se quedan para participar en estas charlas<sup>18</sup>.

La creación de significado después del programa es el centro de nuestra atención en las investigaciones de casos prácticos presentados, en los que hemos descubierto una buena cantidad de trabajos innovadores con técnicas y herramientas tan sencillas como los Post-it® (Caso Práctico #7), y tan estimulantes como las conversaciones de A.C.T. sobre Teatro de Sofá, dirigidas por psicoanalistas profesionales (Caso Práctico #2).

Las organizaciones artísticas han centrado tradicionalmente sus esfuerzos en actividades de creación de significado que tienen lugar en sus propios espacios, como las sesiones, charlas ("talk-back") y recepciones con artistas.

Aunque estas actividades jugarán siempre un papel importante en el Arco de la Implicación, algunos estudios recientes sugieren que las conversaciones informales entre miembros de la audiencia fuera del centro artístico juegan un papel aún mayor, aunque todavía sin reconocer<sup>19</sup>.

La lectura de críticas es otro medio para que las audiencias se impliquen, tanto antes como después de los eventos artísticos.

Dada la casi total ausencia de críticas profesionales en los medios generalistas de un número cada vez mayor de comunidades -grandes y pequeñas-, ciertas organizaciones artísticas como el South Coast Repertory están formando un nuevo ejército de "críticos ciudadanos", que se avienen a escribir sobre sus experiencias con el arte en blogs y redes sociales (Caso Práctico #5).

Las opiniones de la audiencia, habitualmente recogidas a través de encuestas, pueden también jugar un papel en el Arco de la Implicación. El acto de cumplimentar una encuesta sobre la experiencia artística obliga al encuestado a considerar su reacción al arte, y a formular una opinión.

**¿Qué podríamos hacer para fomentar la reflexión en privado entre aquellas personas que deciden no participar en la conversación que facilitamos? ¿Dónde están los "críticos ciudadanos" en nuestra comunidad? ¿Qué se podría hacer para animar conversaciones informales fuera de nuestro espacio?**

Una encuesta de evaluación de impacto bien ejecutada puede jugar un papel en el desarrollo estético de la audiencia a largo plazo, especialmente cuando se permite a los miembros del público comparar sus propias reacciones con las de los demás (Caso Práctico #8).

#### **Fase 5: El Eco del Impacto**

La fase final del Arco entra en juego tras el intenso período de tratamiento posterior, en el fenómeno que llamamos "eco del impacto", y durante el que el evento puede ser completamente olvidado o recordado y evocado de vez en cuando.

Como todos sabemos, algunas experiencias artísticas permanecen vivamente en nuestra mente durante décadas, mientras que otras se desvanecen en la lejanía en cuanto cruzamos la puerta de salida. El eco del impacto puede durar unos pocos días, unas pocas semanas o toda la vida.

Poco se ha averiguado sobre el impacto de las experiencias artísticas individuales a largo plazo, aunque muchas personas, si se les pregunta, pueden recordar con rapidez programas artísticos a los que asistieron muchos años antes, como si fuera ayer. ¿Qué explicación tenemos para que algunas experiencias permanezcan con nosotros y otras no lo hagan? Una pregunta complicada. Las interpretaciones virtuosas o las exposiciones “estrella” por parte de artistas legendarios se citan a menudo como experiencias memorables, pero a veces las experiencias artísticas se mantienen con nosotros porque han sido ofensivas, confusas, o difíciles.

No pretendemos entender cómo recuerda el cerebro, un tema más propio de los científicos cognitivos. Sí sugerimos, en cambio, que los artistas y gestores culturales se centren en proporcionar herramientas al público para recordar, una práctica que el consultor Jerry Yoshitomi llama “estimulación de recuerdos”.

En el Centro Mondavi de Artes Escénicas, por ejemplo, unos voluntarios distribuyen a los niños que salen de las funciones matinales algo similar a “cromos de béisbol”; cada cromo contiene una foto y algo de información sobre el artista. Los cromos se guardan en álbumes, adquiriendo la importancia simbólica de la experiencia, y estimulan recuerdos durante los años posteriores.

Con la llegada de las colecciones artísticas digitalizadas, y de los sistemas compartidos de compra de entradas, vislumbramos una época

## ¿Qué podríamos hacer para ayudar al público a recordar nuestros programas y a extender el eco del impacto?

en la que podamos acceder a una página web de la comunidad para gestionar un álbum de recuerdos personalizado con experiencias artísticas en el que se incluyan imágenes, archivos de audio y otros recuerdos digitales<sup>20</sup>.

No podemos afirmarlo con seguridad, pero nos gustaría creer que los esfuerzos por contextualizar antes del intercambio artístico y crear significado después del mismo se ven compensados a través de una extensión del eco del impacto. Esto es cumplir con la misión poco a poco, con tiempo. Que la gente recuerde sus experiencias artísticas meses y años después del intercambio artístico es una especie de pago de dividendo en forma de impacto.

Joe y Aisha, nuestros prototípicos visitantes aficionados al teatro, asistían a la misma obra, pero tuvieron diferentes arcos de implicación que se superponen en el diagrama.

Hay que observar que el arco de Joe comenzó mucho antes que el de Aisha, pero acabó poco después del intercambio artístico, a diferencia del arco de ésta, que no se inició hasta llegar al teatro, pero se extendió durante un período de tiempo más largo.

*“Vemos nuestro marco temporal vinculado no a un evento, sino extendido a lo largo de tres, cuatro o cinco años.”*

Jordan Simmons, Directora Artística, Centro East Bay de Artes Escénicas

***"Hay quien acude para socializar, hay quien va por el arte, por crecimiento personal, o por deseo de implicarse a todos los niveles."***

— Marcia Lazer, Directora de Marketing, Ópera de San Francisco

## TIPOLOGÍAS DE AUDIENCIAS SEGÚN SU IMPLICACIÓN

**J**oe y Aisha, nuestros aficionados al teatro favoritos, demuestran cómo distintas personas tienen maneras diferentes de implicarse. ¿Cuántos “Joes” hay en una audiencia típica? ¿Cuántas Aishas? ¿Qué otros grupos o tipologías de miembros de la audiencia podemos identificar de acuerdo con sus preferencias de implicación? Este apartado sintetiza aquello que hemos aprendido acerca de tipologías de audiencias a través de varios estudios cuantitativos realizados en los ámbitos de la danza, el teatro y la música clásica. Aunque el modelo se ha construido a partir de datos sobre artes escénicas, hay aspectos que pueden ser pertinentes también para los museos.

El diagrama de Venn presentado a continuación ilustra seis categorías de miembros de la audiencia que se solapan dentro de una audiencia típica de artes escénicas. Se definen en función de su disposición global para implicarse y también por sus métodos preferidos para hacerlo. Las seis tipologías son (en orden ascendente de disposición por implicarse):

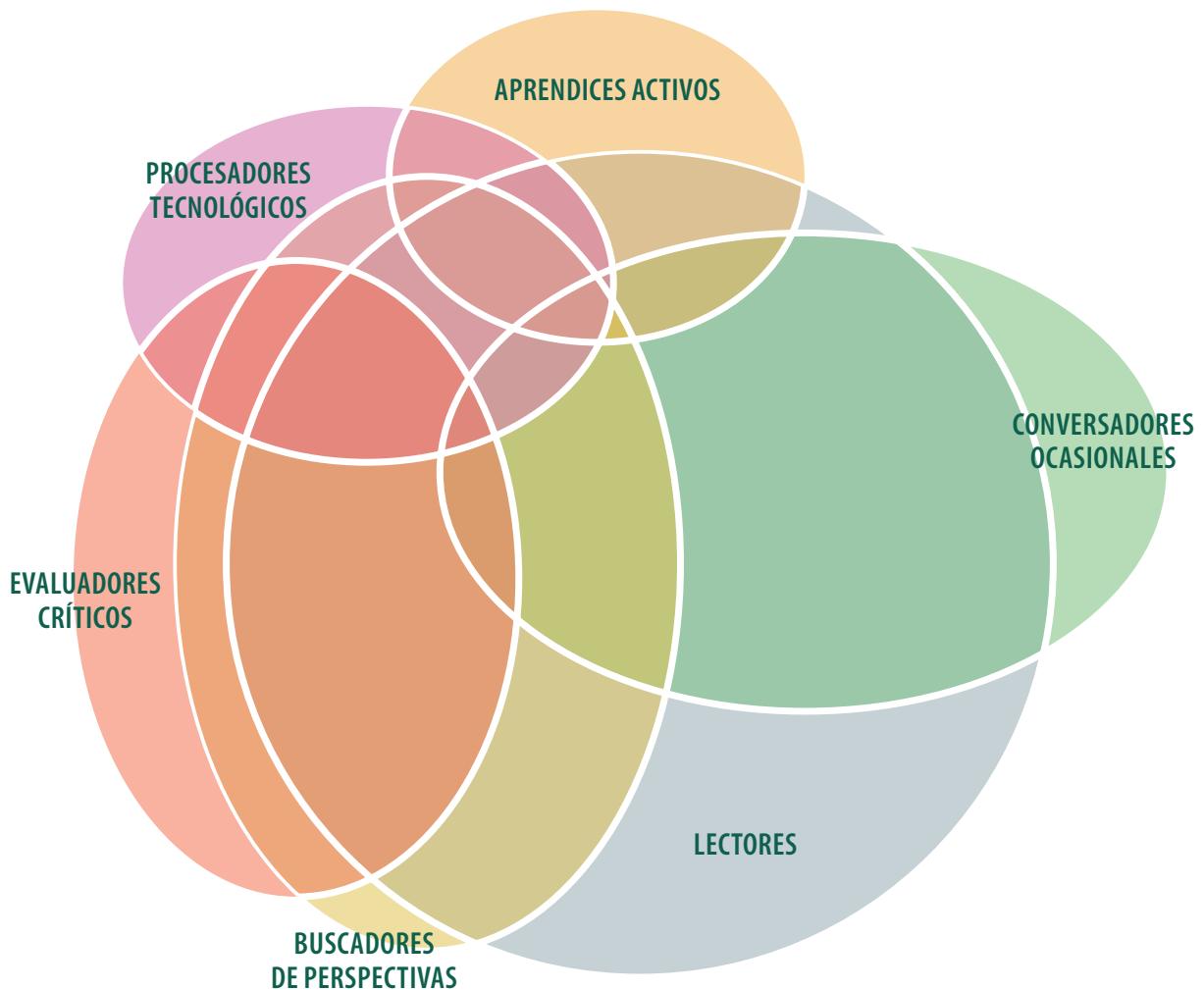
- 1) Lectores
- 2) Evaluadores Críticos
- 3) Conversadores Ocasionales
- 4) Procesadores Tecnológicos
- 5) Buscadores de Perspectivas
- 6) Aprendices Activos

El diagrama ilustra tanto el peso relativo de cada tipología sobre el resto (indicada por el tamaño del círculo) como las interrelaciones entre las tipologías (indicadas por el grado de solapamiento). Así, un miembro dado de la audiencia podrá exhibir características de más de una tipología en cualquier momento. Por ejemplo, podemos ver cómo los Evaluadores Críticos (el círculo naranja) se solapan con los Buscadores de Perspectivas (el círculo amarillo), indicando la tendencia de muchos de los primeros a comportarse también como lo segundos.

Es preciso tener en cuenta que este modelo es una abstracción y una amalgama de varios modelos distintos, y que no pretende reflejar proporciones ni relaciones exactas, sino más bien ilustrar tendencias generales. Las proporciones reales variarán entre diferentes organizaciones, pudiendo haber más Procesadores Tecnológicos, por ejemplo, en un pequeño centro de artes contemporáneas que en una gran compañía operística.

El círculo de mayor tamaño representa a los Lectores, la tipología más frecuente, seguida por otra tipología predominante en las audiencias, los Conversadores Ocasionales. A continuación, los Buscadores de Perspectivas, Evaluadores Críticos, Procesadores Tecnológicos y, finalmente, Aprendices Activos, la menos frecuente de las seis tipologías.

Deberemos considerar la composición de nuestra propia audiencia mientras revisamos las breves descripciones que se incluyen a continuación.

Imagen 2: **Tipologías de audiencias según su implicación**

Los **Lectores** se implican de manera “superficial”. Disfrutan leyendo las notas sobre el programa o las cartelas, pero hacen poco más que eso para contextualizar su experiencia. Pueden leer avances o críticas, pero en general no les interesa implicarse más allá (al menos aquellos no asociados con otras tipologías). Casi todo el mundo está asociado con esta tipología.

Los **Evaluadores Críticos**, como los Buscadores de Perspectivas, buscan experiencias intelectualmente estimulantes, se definen a sí mismos por su costumbre de tomar decisiones basadas en las opiniones de los demás, y buscan el conocimiento adquirido por los críticos profesionales y otras fuentes de confianza. Algunos saben bastante de arte, pero siguen necesitando un estímulo externo en forma de recomendación de un experto, y son los más interesados en un diálogo crítico sobre la propia obra.

Los **Conversadores Ocasionales** disfrutan de un entorno social informal en el que puedan hablar de su experiencia con los demás. Conversar en el coche de camino a casa a la vuelta de un evento es a menudo su forma preferida de implicarse.

La mayoría de los miembros de la audiencia son Conversadores Ocasionales, más atraídos por un intercambio de impresiones entre iguales, aunque también podrían escuchar una charla impartida por un experto, si su pareja o un amigo se lo pidiera. Prefieren el entorno desenfadado de un restaurante, bar o café (es decir, fuera del espacio cultural), donde puedan hablar con libertad con amigos y familiares sobre lo que hayan extraído del intercambio artístico.

A los **Procesadores Tecnológicos** les encanta cualquier forma de implicación online, y parecen estar creciendo en número, especialmente entre los segmentos más jóvenes de la audiencia. Los procesadores tecnológicos buscan información online antes y después del evento, conectan entre sí a través de Facebook y otras redes sociales, y son quienes con más probabilidad leerán y contribuirán en foros y blogs de la página web de la organización artística. Sus motivaciones son, por naturaleza, tanto intelectuales como sociales.

A los **Buscadores de Perspectivas** les gusta sumergirse en el significado del arte, independientemente de que sea un ensayo público, una conferencia previa, o una charla posterior a la representación / visita.

Al igual que los Evaluadores Críticos, tienen una motivación intelectual, buscan oportunidades para adquirir información “desde dentro”, como las reflexiones de un compositor sobre un nuevo trabajo, o la explicación de un escultor sobre su inspiración, y disfrutan tanto aprendiendo

de sus iguales como siendo partícipes de la visión curatorial que el artista, director o experto puedan proporcionar. Son los más proclives, entre todas las tipologías, a asistir a conferencias, debates, y presentaciones de los artistas en el espacio cultural.

Los **Aprendices Activos** quieren “mancharse las manos”, por decirlo de manera figurada. Buscan oportunidades para implicarse del tipo “hacer y construir”, que les den una vía de entrada al arte. Podrían disfrutar aprendiendo unos cuantos pasos de la coreografía tras la representación, o con la oportunidad de palpar y tocar instrumentos musicales en el vestíbulo antes del concierto.

**¿A qué tipologías de las descritas se dirigen nuestros programas de implicación? Pensemos en nuestros mayores donantes, ¿dónde encajan en esta taxonomía? ¿A qué tipologías daríamos prioridad para el futuro?**

## CUATRO DIMENSIONES DE LA IMPLICACIÓN

Los apartados anteriores de este informe exploraban el Arco de la Audiencia identificando diferentes tipologías de público acordes a su implicación.

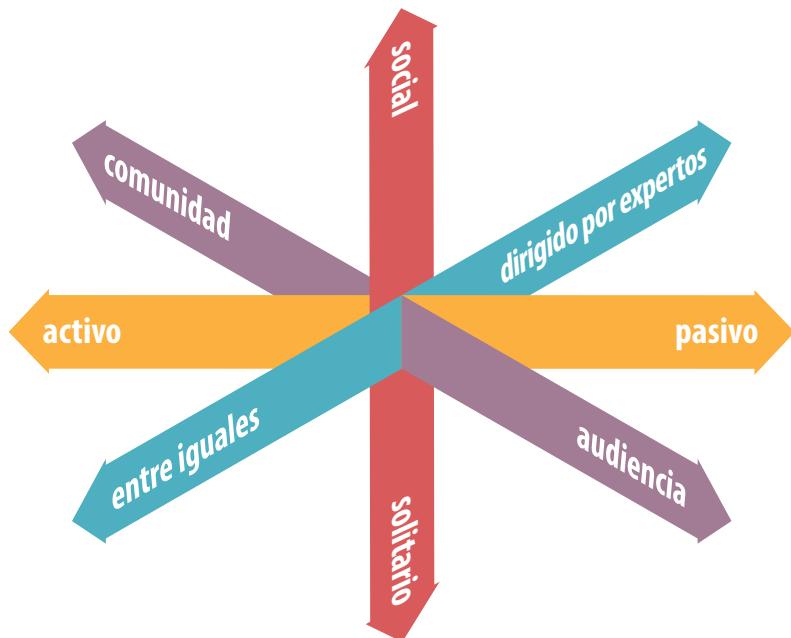
Las actividades individuales de implicación pueden describirse en función de su posición a lo largo de cada una de estas cuatro dimensiones.

Hemos encontrado relaciones claras entre las seis tipologías descritas en el apartado anterior y las cuatro dimensiones expuestas a continuación. Por ejemplo, las actividades de implicación con iguales (es decir, aquéllas actividades más cercanas al extremo del espectro “entre iguales” que al de “expertos”) podrían atraer de forma más directa a los Conversadores Ocasionales que a los Evaluadores Críticos.

A continuación, exploramos las características y dimensiones que subyacen en los programas y actividades para implicar al público. El objetivo aquí no es el de confeccionar un “libro de recetas” o una lista extensa de prácticas interesantes, sino el de facilitar directrices genéricas a gestores y artistas para que puedan plantearse el diseño de programas de implicación y referirse a las distintas tipologías descritas a continuación.

En la Figura 3, podemos apreciar las cuatro dimensiones subyacentes en las prácticas de implicación examinadas en el presente estudio

Imagen 3: **Dimensiones clave de la implicación**



### Dimensión #1: De social a solitario

El eje que va de social a solitario define si las actividades de implicación se comparten con otros o si se realizan individualmente.

Las organizaciones artísticas se están centrándolo cada vez más en crear oportunidades de socialización, empujadas por el creciente deseo de interconectividad del público. De hecho, un 65% de los gestores culturales de la zona de la Bahía de San Francisco está "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con que "trabajan duro para crear y fomentar experiencias sociales para sus usuarios dentro de sus programaciones".

Es importante ofrecer oportunidades de implicación sociales o en solitario para usuarios con distintas preferencias. Los actos para disfrutar individualmente, y que atraen a los Lectores y a los Evaluadores Críticos, como la lectura de notas sobre el programa antes de una función, o reflexionar delante de una escultura, son igual de válidos y valiosos como los actos de implicación de tipo más social, que pueden resultar más atractivos para los Aprendices Activos y los Conversadores Ocasionales.

Los Buscadores de Perspectivas, por su parte, pueden disfrutar de actividades tanto sociales como en solitario.

Consideremos a dos visitantes de un museo que contemplan la misma pieza; uno comienza una conversación con un técnico delante de una pintura, mientras el otro escucha en silencio la audioguía. Ambos reciben ayuda interpretativa, uno mediante una actividad social (una conversación con un técnico), y el otro mediante una actividad individual (escuchando una meticulosa descripción en audio).

¿Cuáles son los puntos positivos y negativos de la implicación en solitario frente a la social? Es posible recibir valor de calidad en ambos extremos del espectro: la implicación en solitario permite al participante un mayor control sobre la experiencia, mientras que las variantes sociales de la implicación introducen una importante dinámica humana en la que el intercambio de ideas puede producir resultados impredecibles.

### Imagen 3a: Mapa de tipologías de audiencias De lo social a lo individual



**Dimensión #2: Del “entre iguales” al “dirigido por expertos”**

Otra variable de la implicación tiene que ver con si se desarrolla entre iguales o si son las voces de expertos (crítica profesional, programadores, curadores de exposiciones, etc.) las que la orientan.

Esta dimensión es particularmente útil para comprender a esa mayoría, dentro de los Conversadores Ocasionales, que se implica hablando sobre la representación de camino a casa<sup>21</sup>. Estos elaboran el eco del impacto mediante conversaciones con sus iguales.

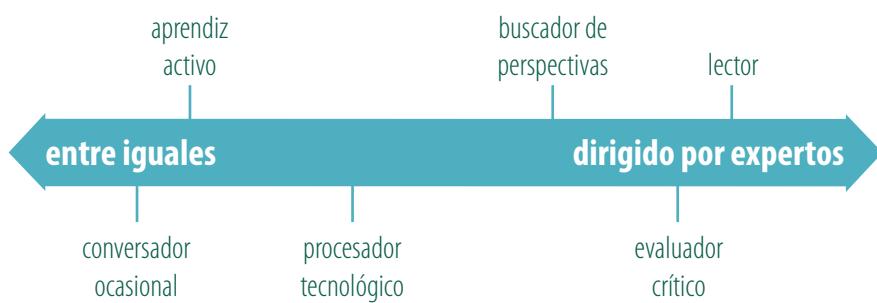
Los estudios sugieren que las audiencias disfrutan especialmente de aquellas actividades que les permiten aprender unos de otros, a través de programas como el “Download” (“Descarga”) del Centro Yerba Buena para las Artes, un formato de debate ligero post-evento (Caso Práctico #3).

Una de las ventajas de la implicación entre iguales es que es relativamente fácil de ampliar y de adaptar a la realidad. Por ejemplo, un museo podría situar un cuaderno abierto junto a una pintura, invitando a sus visitantes a escribir acerca de lo que hubiera podido gustarles y lo que no, permitiendo a otros leer y reaccionar.

Esto no quiere decir que la actividad entre iguales sea -o deba ser- un sustituto de los debates liderados por expertos, o de la “visión curatorial” profesional. De hecho, a muchos miembros del público les interesa comprender las motivaciones, la inspiración y el significado que hay detrás de cada trabajo desde el punto de vista del artista.

Hay muchas posibilidades de combinar elementos entre iguales y elementos dirigidos por expertos. La dificultad estriba en permitir que ambas dimensiones coexistan dentro del mismo programa.

**Imagen 3b: Mapa de tipologías de audiencias  
Del “entre iguales” al “dirigido por expertos”**



## CUATRO DIMENSIONES DE LA IMPLICACIÓN

### Dimensión #3: De activo a pasivo

Un número cada vez mayor de personas del público desea involucrarse personalmente en el proceso artístico, y jugar un papel activo en la definición de su propia experiencia.

La cuarta dimensión de la implicación es fiel reflejo de los distintos niveles de involucración personal que son posibles. A lo largo de este espectro, la implicación abarca desde sentarse en la fila de atrás y escuchar una conferencia (en extremo pasivo), hasta improvisar con los músicos en el escenario después del concierto (en el extremo activo).

En el entorno de un museo, la implicación puede suponer contemplar una pintura sin leer las cartelas, o participar en juegos interpretativos que formen parte de una instalación. El Coro Gay de San Francisco, por ejemplo, activa a sus audiencias durante los intermedios invitando al público a sacar sus móviles, tomar una foto de la persona de al lado, y publicarla en Facebook.

Pocas personas afirmarán pertenecer al grupo de las experiencias pasivas, pero siempre encontrarán un motivo para rechazar participar en las formas más activas de implicación. La interactividad no es para todo el mundo. En estos casos, es importante no establecer juicios de valor sobre la forma en que las personas prefieren implicarse y crear significado, respetando y apoyando ambos modos de hacerlo.

Más que plantearse esta dimensión como una situación en la que haya que elegir, es más útil verla en términos de diseño de actividades con componentes activos e interactivos que puedan resultar atractivos para los Aprendices Activos, los Buscadores de Perspectivas, y otras tipologías de público. Las visitas guiadas por técnicos, los debates previos y posteriores al evento y las clases magistrales son ejemplos de formatos que permiten a unos participar activamente, y a otros sentarse y aprender mediante la escucha y la observación.

Imagen 3c: **Mapa de tipologías de audiencias  
De activo a pasivo**



## CUATRO DIMENSIONES DE LA IMPLICACIÓN

### Dimensión #4: De la comunidad a la audiencia

Los líderes artísticos de la zona de la Bahía de San Francisco sienten de forma apasionada las conexiones que hay entre “implicar a la comunidad” e “implicar a la audiencia”. La primera busca servir a la comunidad en general, mientras que la segunda pretende centrarse en aquellos que asisten al evento. En realidad, muchas actividades de implicación consiguen ambos fines.

El presente trabajo se centra en actividades más cercanas al extremo del espectro ocupado por la audiencia, principalmente las relacionadas con representaciones, exposiciones y eventos concretos.

Las actividades para implicar a la audiencia concreta de un evento pueden, por supuesto, tener un efecto de desbordamiento hacia la comunidad cuando las personas del propio público comparten su entusiasmo con otras personas que no han asistido. Lo mismo ocurre en las actividades para implicar a la comunidad, que pueden generar interés por las artes, y estimular la asistencia a eventos artísticos a largo plazo.

Lo más productivo es pensar en la implicación con la comunidad y con la audiencia como dos ideas interrelacionadas en una misma línea continua. A diferencia de las otras tres dimensiones, es más útil considerar cómo encajan las actividades a lo largo del espectro, en lugar de las tipologías (ver fig.3d).

En su búsqueda por incrementar presencia y relevancia, las organizaciones artísticas se posicionan cada vez más como entidades cívicas que emplean el arte -y las actividades para implicar al público- como medio para dar respuesta a cuestiones que pueden afectar a su comunidad, como la violencia, la salud y el desarrollo de la población joven.

Los ejemplos de acciones realizadas para implicar al público más cercanas al extremo de la comunidad en nuestro eje pueden incluir el Festival de Cine de San Francisco, con sus actividades post-proyección, que incorporan a menudo una conversación y un debate sobre temas de actualidad (Caso Práctico #1), y las organizaciones comunitarias como el East Bay Center de Artes Escénicas, en el que se facilitan espacios para que la comunidad pueda congregarse.

### Imagen 3d: Mapa de programas de implicación De la comunidad a la audiencia



***"Nos relacionamos con personas a todos los niveles, más allá de la mera contemplación del arte."***

Courtney Fink, Directora Ejecutiva, Southern Exposure

**¿Cuál es la mezcla correcta de oportunidades para implicar a nuestra audiencia?**

El diseño, prueba y puesta en marcha de programas para implicar al público es un proceso de alineación entre los distintos tipos de público objetivo (es decir, las tipologías) y la amplia gama de formatos y características que mencionamos aquí. El objetivo global es implicar al máximo número de personas del público, de una forma u otra. Desgraciadamente, el público no se presenta con una tarjeta que identifique su tipología.

Independientemente de esto, muchos gestores artísticos tienen una percepción intuitiva de su público y de cómo prefiere implicarse con su organización. En este sentido, las técnicas de investigación informales, como las entrevistas en el ambigú y los focus groups, pueden añadir perspectiva.

A la hora de reflexionar sobre nuestra programación, podemos preguntarnos:

- ¿Qué dimensiones de la implicación representan nuestras actividades? (es decir, dónde se sitúan a lo largo de cada uno de los cuatro ejes)
- ¿Cuál es el público objetivo - según las tipologías descritas - de estas actividades?
- ¿A cuál de las seis tipologías estamos sirviendo mejor?
- ¿Qué tipologías están mal servidas por nuestra programación actual?
- ¿Qué tipologías serán prioritarias en nuestros esfuerzos de implicación futuros?
- ¿A qué tipo de actividades de implicación es más probable que respondan?
- ¿Qué nivel de implicación "de partida" queremos que tenga todo nuestro público?
- ¿Qué tipo de ayuda interpretativa o de visión curatorial, si las hubiera, estaríamos dispuestos a integrar en el intercambio artístico?

Hay un ejercicio especialmente adecuado para ilustrar este procedimiento de diagnóstico. Consideremos el siguiente escenario:

Una compañía teatral organiza charlas con los artistas después de ciertas representaciones seleccionadas. Estas charlas son dirigidas por expertos, ya que el director de formación suele moderar una conversación con el artista, y son más pasivas. Las conversaciones son sociales por naturaleza (y no individuales), y, por supuesto, son específicas para la audiencia de cada espectáculo. Los abonados son los más proclives a participar, aunque en el teatro desean implicar a quienes adquieren una sola entrada y a las audiencias más jóvenes -que suelen ser Conversadores Ocasionales, Aprendices Activos y Procesadores Tecnológicos- en mayor profundidad.

**¿Cuál es nuestro diagnóstico?**

En este caso, la mejor opción para el teatro podría ser plantearse ofrecer más actividades sociales entre iguales, tales como recepciones post-evento en el vestíbulo, en las que los artistas, o voluntarios cualificados -por ejemplo, artistas no vinculados con la representación- pudiesen alternar con los miembros de la audiencia. Otra opción podría ser crear un concurso online invitando a la audiencia a escribir una "secuela no autorizada" de la obra (por ejemplo, "imagínate que la historia no ha terminado al bajar el telón; ¿qué ocurre a continuación").

El diseño de una programación eficaz para conseguir la implicación del público conlleva una gran dosis de creatividad, y también de disciplina, por parte de personal, artistas, y público.

Cualquiera que sea nuestro proceder, podremos reforzar la calidad del trabajo mediante una cuidadosa experimentación y evaluación. Un enfoque que estructura las actividades y programas para implicar a los distintos tipos de público, como sugerimos aquí, puede ser útil para dar sentido a la cantidad de posibilidades que pueden plantearse.

*“La clave de cualquier relación exitosa es que continuemos manteniéndola. Pensemos en nuestra relación con la audiencia como la que queríamos tener con alguien. Queremos sentir que nos conocen. Que se confía en nosotros. Que se nos respeta. Queremos sentir una sólida curiosidad todo el tiempo.”*

Rob Bailis, Director Teatral, Colectivo de Danza Oberlin

## HACIA UNAS MEJORES PRÁCTICAS

Las relaciones de las organizaciones artísticas con el público están cambiando. El reconocimiento de que la “experiencia total” es un viaje mucho más largo, que se extiende tanto antes como después del momento del intercambio artístico, les ha inspirado a incorporar programas para implicar al público como componente esencial de la programación.

Aproximadamente la mitad de los gestores culturales de la Bahía de San Francisco que contestaron a nuestra encuesta estuvieron “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con que “la búsqueda de la implicación del público mediante programas y actividades está coordinada con la planificación de los programas artísticos, y puede influir en decisiones de índole artística”.

Aunque actualmente hay una gran cantidad de buenos planteamientos y prácticas para implicar al público, una buena parte tiende a ser ad hoc.

La oferta de este tipo de actividades hoy en día cambia de año en año, y de programa a programa, a menudo dependiendo de los altibajos en los conocimientos, la energía y los caprichos del personal. Los obstáculos para implantar programas de implicación incluyen los costes financieros y administrativos, además del tiempo del personal, y ganarnos

la colaboración y participación de los artistas puede suponer una dificultad añadida. Si no están a bordo, las posibilidades se reducen<sup>22</sup>.

Las organizaciones artísticas están aprendiendo a funcionar con -y alrededor de- los artistas, a fin de asegurar que la audiencia dispone de oportunidades para implicarse con cierta frecuencia.

El paisaje en general muestra cómo aún existe un nivel de disponibilidad de este tipo de actividades irregular, ya que el público no sabe con seguridad qué se les ofrece para implicarse, ni cuándo ni dónde, y a menudo se le deja solo en la búsqueda de información y oportunidades. Esto puede ser confuso y contraproducente para la audiencia.

Muchas acciones para implicar al público, aunque puedan parecer retos insuperables, cuestan poco, y pueden llevarse a término con un mínimo de tiempo del personal y de compromiso por parte del artista. Las actividades de implicación de bajo coste o sin coste incluyen: los discursos del telón, las conversaciones en el vestíbulo, las reuniones espontáneas en bares y restaurantes cercanos, y los puntos de información en ordenadores portátiles en los que los visitantes pueden buscar más información o introducir sus propios comentarios (Caso Práctico #6). La dificultad estriba, por tanto, en distribuir equilibradamente los recursos entre los numerosos enfoques y formatos disponibles.

La figura 4 -Ciclo de Implicación de la Audiencia- ilustra el proceso recurrente de concebir, probar, afinar e implantar programas de implicación.

Este “círculo virtuoso” de actividad proporciona un marco general para que las organizaciones artísticas puedan decidir cómo centrarse en el proceso de implicación desde el punto de vista de la planificación y la implantación.

A diferencia del Arco de la Implicación descrito con anterioridad, no existe un “punto de partida” como tal en el ciclo de implicación institucional.

Este último es más un proceso continuo y renovable, con muchos puntos de entrada.

Tres de las cinco fases principales del ciclo ilustran cómo están presentes las organizaciones artísticas en las correspondientes fases de la implicación desde el punto de vista de cada persona: contextualización, intercambio artístico y creación de significado.

El ciclo de implicación arranca, para muchas organizaciones artísticas, con el marketing, que cumple con el doble propósito de fomentar la asistencia y contextualizar el arte. Sin embargo, los creativos que hacen promesas excesivas sobre el posible impacto de una obra artística pueden estimular, inadvertidamente, expectativas no realistas, y dejar a la audiencia sin preparación para lo que están a punto de ver.

La decisión de asistir, uno de los tres puntos de inflexión más importantes del ciclo, pone en marcha la cinta transportadora de la preparación previa y la contextualización. Luego pasa por el momento del intercambio artístico, y se extiende hasta la creación de significado posterior al evento. Durante la fase de contextualización, se intercambia información entre la organización artística y los futuros asistentes (y, en ocasiones, entre estos últimos, como cuando se comparten en Facebook enlaces a vídeos con entrevistas a los artistas).

El objetivo global de las fases de marketing y contextualización es el de aumentar la preparación y la capacidad del público para

#### Imagen 4: EL CICLO DE IMPLICACIÓN DE LA AUDIENCIA: La visión institucional



***“La mayoría de las personas piensan en el desarrollo del engagement o de la implicación del público como una función relacionada con el marketing. Si este trabajo está bien hecho, puede beneficiar a nuestro propio trabajo artístico mediante las opiniones del público a medida que éste se va desarrollando.”***

*Jessica Robinson Love, Directora artística y ejecutiva, CounterPULSE*

recibir el arte. Sin embargo, el objetivo principal de las acciones de implicación durante las fases de intercambio artístico y creación de significado es el de maximizar y extender el impacto del arte en cada persona.

El siguiente punto de inflexión, continuando a lo largo del círculo, tiene lugar entre las fases de creación de significado y planificación y evaluación de la programación, cuando los miembros del público dan sus impresiones. El acto de facilitar que el público manifieste sus impresiones puede reforzar las habilidades de reflexión crítica del público, y generar fidelidad. Las impresiones y opiniones de la audiencia representan también una valiosa fuente de información para las organizaciones artísticas acerca del impacto artístico, el servicio al cliente, y otras cuestiones.

No existe acuerdo sobre cuál es el papel más apropiado que pueden jugar las reacciones del público en una organización artística, estando aún en un intenso debate.

Tres de cada diez gestores de la Bahía de San Francisco consultados en nuestra encuesta consideran las opiniones del público como “un aporte importante para el proceso artístico”, mientras que la mitad de los encuestados las consideran como “un aporte adecuado para el desarrollo artístico de vez en cuando”. Sólo uno de cada diez piensa que aquellas son “buenas solo a efectos informativos, pero no un aporte para la selección de programas”. No hay una respuesta correcta como tal, y los puntos de vista pueden variar dentro de la misma organización.

La fase de evaluación y planificación de la programación es crítica para la salud y vitalidad de cualquier organización artística. Es aquí

donde puede permitirse una diversidad de aportes -tanto internos como externos- e influir en la toma de decisiones. Las ideas sobre nuevos programas artísticos y actividades para implicar al público pueden surgir de los miembros del propio público, de los artistas o del personal de la organización. Estas ideas pueden afinarse o ser rechazadas por completo en el proceso de desarrollo.

Se sabe poco sobre los distintos modelos que utilizan las organizaciones artísticas para planificar sus programaciones. Algunos procesos vienen impulsados por la visión artística de una única persona, mientras que otros requieren el concurso de numerosas partes implicadas, y del aporte de la comunidad.

Si la confección del programa de actividades para implicar al público recorre un camino separado del de la programación artística, las organizaciones del sector deberían plantearse a qué se debe y valorar cómo integrar ambos de manera más estrecha.

En suma, el Ciclo de Implicación de la Audiencia ofrece una visión institucional del proceso continuo que supone implicar al público. Ilustra la interdependencia fundamental entre la programación de acciones para conseguir la implicación del público y la programación artística.

**¿Qué papel deben jugar las impresiones de la audiencia en nuestro proceso artístico?**

***"Nos interesa construir relaciones a lo largo del tiempo. Esto es lo que guía la implicación del público, que a su vez es lo que impulsa nuestra programación. Si nuestra teoría del cambio se centra en generar diversidad y colaboración, ésta es nuestra meta."***

Deborah Cullinan, Directora Ejecutiva, Intersections for the Arts

## CONCLUSIONES

Las ideas planteadas en la presente publicación pretenden facilitar un marco estructural en el que consideremos la experiencia singular de cada persona de la audiencia. La implicación va más allá de sentarse en una butaca o de permanecer de pie ante una pintura; consiste en la totalidad de la experiencia artística desde el instante en el que alguien decide asistir.

El camino que un miembro del público recorre a través del Arco de la Implicación está parcialmente influido por la naturaleza de la forma artística (por ejemplo, los programas de artes escénicas y las exposiciones en museos ofrecen oportunidades de implicación diferentes), además de por el propio deseo del público de implicarse. La implicación, desde el punto de vista de las instituciones, es una filosofía unificadora que conecta el marketing, la formación, la programación, e incluso, también la búsqueda de financiación, en el sentido de que una audiencia más implicada es más proclive a dar.

Es necesario realizar aún más estudios e iniciativas. Las organizaciones artísticas se inclinan por dar servicio especialmente a tipologías de audiencia como los Lectores (aquellos que gustan de leer un poco de información antes del evento), y los Buscadores de Perspectivas (aquellos almas intelectualmente curiosas que aparecen en conferencias y debates).

El mayor reto al que se enfrenta el sector es el de averiguar cómo servir con pedacitos de contexto y perspectiva a esos grandes segmentos de amantes del arte que quedan en algún punto intermedio entre estos dos extremos.

¿Cómo podemos dar la bienvenida al proceso de implicación a aquellas personas del público que no están seguras sobre cómo piensan o cómo se sienten sobre una obra artística? Algunos de los programas para implicar al público más sofisticados que hemos visto aprovechan los principios del aprendizaje "entre iguales": proporcionan oportunidades para aprender dentro del mismo formato, tanto a expertos como a principiantes, facilitando mucho o poco o nada la interpretación de la obra según quiera cada uno.

Las organizaciones artísticas pueden jugar un papel significativo en ayudar al público a interpretar y articular sus propios sentimientos sobre una obra concreta, yendo más allá de la cultura de "pulgar hacia arriba/pulgar hacia abajo" de la opinión instantánea.

Éste es un momento emocionante para las organizaciones que se abran a este conjunto creciente de posibilidades. A medida que el sector vaya aprendiendo cómo dar servicio a las distintas tipologías de personas implicadas, deberán evaluarse y difundirse con alcance y rapidez nuevos y refinados programas y actividades. Implicar a la audiencia a gran escala es estratégico para la salud del sector a largo plazo, y para la vitalidad cultural de nuestras comunidades.

**Un público implicado es una piedra angular en un ecosistema artístico fuerte.**

## REFERENCIAS Y NOTAS FINALES

1. Tras un amplio estudio y evaluación sobre la implicación de los visitantes del Museo Oakland de California, éste estableció un nuevo departamento: el Centro para la Implicación de las Audiencias y Visitantes. Es cada vez más habitual encontrarse en el ámbito de las artes escénicas con personal dedicado a fomentar y profundizar en programas para implicar a la audiencia. Tal es el caso del Director de Implicación de la Audiencia de la Pacific Symphony.
2. Nina Simon aborda las expectativas y motivaciones de los visitantes de museos en su libro, *The Participatory Museum* (2010) (*El museo participativo*).
3. La compañía **STREB** nos refiere a su destacado "evento de participación de la audiencia, S.L.A.M. Inclusive, en el que el público puede disfrutar de movimientos de Acción Extrema".
4. Las orquestas The Houston Symphony, National Symphony Orchestra, y Pacific Symphony han llevado a cabo programas piloto de "conciertos tuiteados" o eventos similares.
5. La James Irvine Foundation publicó un informe de WolfBrown en octubre de 2011 en el que se exploran formas de participación activas en las artes, con el título "Entrando en acción: Cómo crean las organizaciones artísticas oportunidades para la participación activa", disponible en la [web de la fundación](#).
6. Varias publicaciones realizadas por encargo de The Wallace Foundation o de sus beneficiarios se han centrado específicamente en la implicación de la audiencia, incluyendo *Engaging Audiences (Implicando Audiencias)*, de Kay E. Sherwood, un resumen de la reunión de los galardonados con los Premios Wallace a la Excelencia de 2009 en Filadelfia, y *The Art of Participation: Shared Lessons in Audience Engagement (El arte de la participación: lecciones aprendidas sobre la implicación de la audiencia)*, de Patricia Harris Dixon, una perspectiva general de los esfuerzos de 22 organizaciones artísticas de la zona de Boston para incrementar la participación, y también un informe sobre la iniciativa Dance/USA's *Engaging Dance Audiences (Implicando a las audiencias de la danza)* que será publicado a finales de 2011, y que incluye las lecciones aprendidas por los nueve beneficiarios.
7. Ver *How to Find Buried Treasure Using Experience Maps (Cómo encontrar el tesoro enterrado utilizando mapas de experiencia)*, de Conifer Research, 2002
8. Arts Audiences Online: How Australian Audiences are Connecting with the Arts Online (El público de las artes en internet: cómo conectan las audiencias australianas con las artes online). The Neilson Company, junio de 2011. Fuente: [http://www.australiacouncil.gov.au/workspace/uploads/files/research/connecting\\_arts-audiences-onli-54325bda24842.pdf](http://www.australiacouncil.gov.au/workspace/uploads/files/research/connecting_arts-audiences-onli-54325bda24842.pdf).
9. Korn, Randi. Dallas Museum of Art: Levels of Engagement with ArtSM, A Two Year Study, 2003 – 2005. Museum Visitor Studies, Evaluation & Audience Research, -estudio de dos años sobre la implicación del público con las artes-, octubre de 2005. Fuente: [http://dallasmuseumofart.org/idc/groups/public/documents/web\\_content/dma\\_215746.pdf](http://dallasmuseumofart.org/idc/groups/public/documents/web_content/dma_215746.pdf).
10. McDaniel, Nello, y Thorn, George. *Learning Audiences: Adult Arts Participation and the Learning Consciousness, the Final Report of the Adult Arts Education Project*. The John F. Kennedy Center for the Performing Arts and the Association of Performing Arts Presenters. 1997.
11. Un estudio a nivel nacional realizado en 2011 sobre más de 7.000 compradores de entradas para danza mostró un gran interés por la asistencia a ensayos públicos. Puede accederse al estudio a través de la página web de **Dance/USA**. Esto sugiere que existe un sano apetito por la "visión curatorial" (o, en este caso, una ventana que se abre hacia el proceso creativo).
12. Las investigaciones de WolfBrown sobre impacto intrínseco sugieren que los niveles de anticipación están correlacionados con mayores niveles de fascinación, que, a su vez, están asociados con mayores impactos emocionales, intelectuales, estéticos y sociales. Ver [www.intrinsicimpact.org](http://www.intrinsicimpact.org) para más información sobre evaluación de impactos, incluyendo bibliografía sobre iniciativas recientes en este área a nivel mundial.
13. Es importante destacar que la experiencia con las artes es inherentemente distinta en el entorno de un museo de la de un espectáculo en directo. La mayor parte de la implicación en el museo se produce a medida que los visitantes pasean por las instalaciones, más que antes o después de la visita.

14. Mientras que las audioguías, las cartelas y las visitas docentes llevan mucho tiempo como prácticas habituales en el ámbito de los museos, la ayuda interpretativa en espectáculos en directo tuvo un arranque difícil en 1985, cuando James Levine, director musical de la Metropolitan Opera, hizo su famosa proclama: "Estas cosas -los subtítulos- tendrán que ponerlas por encima de mi cadáver en esta casa. No puedo ni imaginar que la audiencia no tenga la mirada fija sobre los artistas a cada instante". Desde aquel momento, los subtítulos -actualmente disponibles en algunos teatros de ópera en paneles personales de vídeo montados en la parte trasera de las butacas- se han convertido en práctica común, y se les concede el crédito de haber abierto esta manifestación artística a una nueva audiencia. La gira de la compañía de danza de Martha Graham en 2009, con su producción de *Clytemnestra*, incluyó subtítulos.

15. La inserción de contenido que ayuda a la interpretación de lo que se ve o escucha en el escenario, como los subtítulos, o textos explicativos, bajo, alrededor o por encima del arte suscita numerosas cuestiones artísticas y filosóficas, que deberán claramente ser tratadas y debatidas en el sector. Un debate de esta naturaleza tuvo lugar el 29 de abril de 2011 en Chicago, en el que Alan Brown, director de WolfBrown, y Martha Lavey, directora artística de la compañía teatral Steppenwolf, exploraron el [papel de los dispositivos tecnológicos en teatros y salas de conciertos](#).

16. La [New World Symphony](#) una de las muchas orquestas que experimentan actualmente con innovadores formatos de concierto, incluyen los Journey Concerts (Conciertos de Viaje), Discovery Concerts (Conciertos de Descubrimiento), Mini-Concerts, y conciertos PULSE estilo club nocturno, donde se procuran diferentes niveles de ayuda en la interpretación de lo que se escucha, estímulos visuales y charlas desde el escenario.

17. Esta afirmación se basa en datos cualitativos (por ejemplo, en focus groups donde los participantes conversan tras la representación en el Centro Yerba Buena para las Artes) y también en una reducida cantidad de investigación cuantitativa en la que se comparan los impactos reseñados por miembros del público que

participan en actividades de implicación concretas con los impactos mencionados por aquellos que no participan.

18. Según Andrea Snyder, que desde 1995 lleva moderando debates post-evento en espectáculos de danza del Kennedy Center de Washington, DC, el número de personas que se quedan para participar se ha prácticamente duplicado en un período de 15 años.

19. Un estudio realizado por WolfBrown sobre asistentes al teatro en la zona de Chicago en 2009 reveló que una vez terminada la función, la forma dominante de procesar lo que han vivido para la mayoría de los miembros del público se establece cuando estos charlan de manera informal sobre la obra en el coche, de camino a casa, o tomando un café a la mañana siguiente.

En lugar de pasar por alto la naturaleza de las "conversaciones informales" como algo que escapa a su control, algunas organizaciones artísticas están dando pasos concretos para facilitar conversaciones guiadas entre iguales, tanto dentro como fuera de sus instalaciones. ¿Podría esto ser tan sencillo como distribuir una lista de preguntas que los miembros del público pudiesen hacerse entre ellos?

20. El proyecto [Art Project de Google](#) permite a los visitantes de su página web "crear" exposiciones o galerías a partir de las colecciones digitalizadas de museos de todo el mundo.

21. La tipología del Conversador Ocasional surgió a partir de varios estudios sobre audiencias teatrales, y fue subrayado en un estudio a nivel nacional sobre audiencias de danza.

22. Ciertas organizaciones artísticas informaron de sus dificultades para trabajar con artistas que no deseaban comunicar nada sobre su obra más allá de la propia representación, o exponerse a comentarios y críticas de la audiencia. A medida que más y más artistas vayan entrando en escena con un interés genuino por implicarse con la audiencia, y que la audiencia demande mayor implicación, los programadores irán demandando más de los artistas. "Ahora"-como señala el director artístico de una pequeña compañía de danza-, "los gestores quieren que los artistas rompan esa barrera y se impliquen con la audiencia, ... aunque puedan no sentirse cómodos haciéndolo".