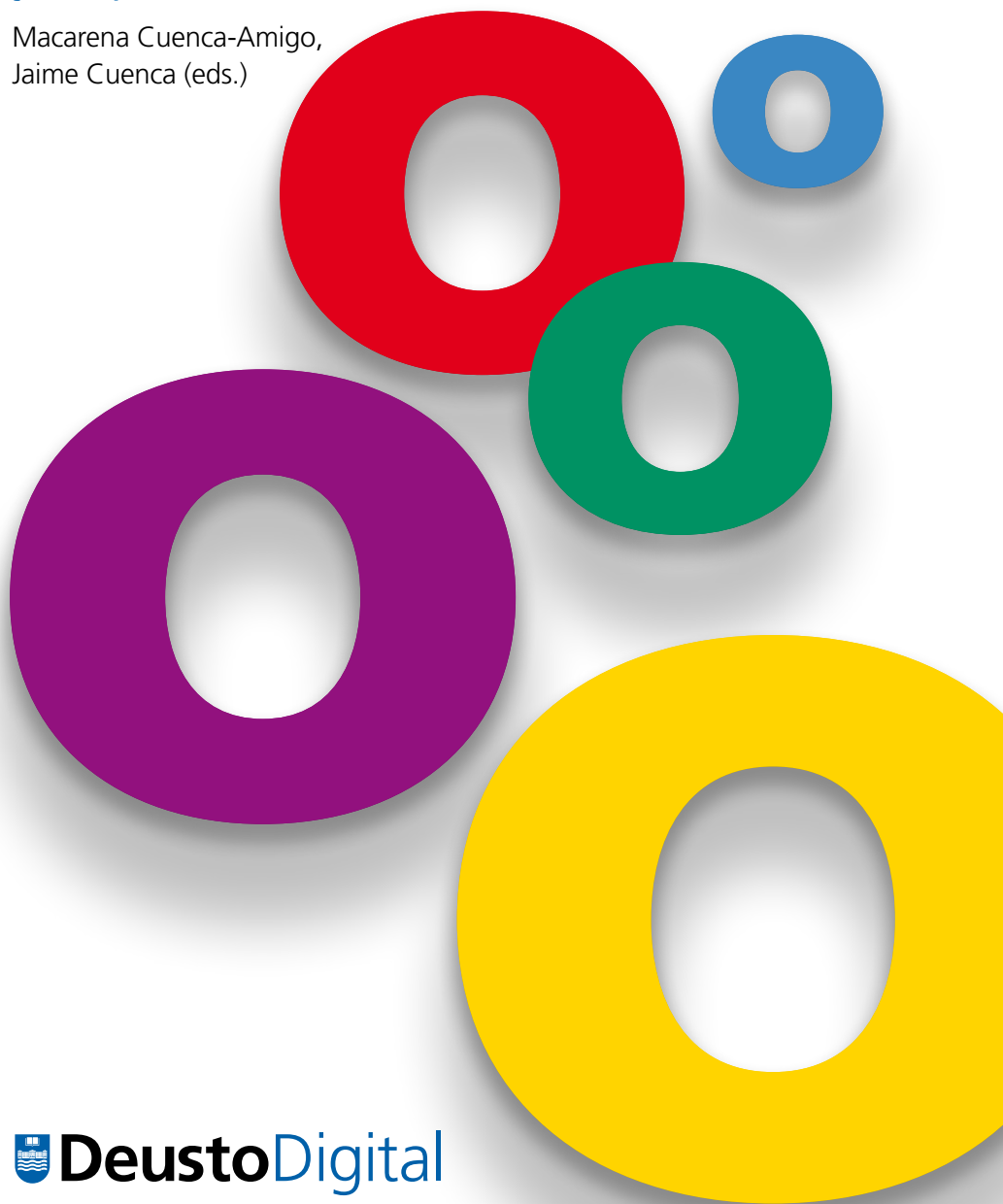


# El desarrollo de audiencias en España

## Reflexiones desde la teoría y la práctica

Macarena Cuenca-Amigo,  
Jaime Cuenca (eds.)







# El desarrollo de audiencias en España

Reflexiones desde la teoría y la práctica

## Documentos de Estudios de Ocio, núm. 64

Esta colección es posible gracias al apoyo que el Grupo Santander proporciona al Instituto de Estudios de Ocio y a su Cátedra Ocio y Conocimiento. Estos Documentos contribuyen a paliar la escasez de publicaciones sobre temas de ocio en lengua castellana. Cada libro trata de responder a alguna cuestión relacionada con el fenómeno del ocio, entendido como cultura, deporte, educación, turismo, recreación, desarrollo personal y comunitario. Las y los especialistas, técnicos e investigadores en las áreas señaladas podrán disponer así de investigaciones, instrumentos de trabajo y puntos de vista de personas que colaboran con este Instituto universitario. El contenido de cada uno de los documentos es obra y responsabilidad de su/s autor/es.

### **Dirección**

María Jesús Monteagudo Sánchez

### **Comité Editorial**

Fernando Bayón. Universidad de Deusto

Concepción Bru. Universidad de Alicante

José Antonio Caride. Universidad de Santiago de Compostela

Nuria Codina. Universidad de Barcelona

John Philip Dattilo. Penn State University (USA)

Christianne Luce Gomes. Universidad Federal de Minas Gerais (Brasil)

Douglas A. Kleiber. University of Georgia (USA)

Aurora Madariaga Ortuzar. Universidad de Deusto

Pilar Martos. Universidad de Granada

Galit Nimrod. Ben Gurion University of the Negev (Israel)

José Clerton de Oliveira Martins. Universidad do Fortaleza (Brasil)

Ana Ponce de León. Universidad de La Rioja

Andrés Ried. Pontifica Universidad Católica de Chile

Pere Soler. Dpto. de Pedagogía. Universidad de Girona

Macarena Cuenca-Amigo  
Jaime Cuenca (eds.)

# El desarrollo de audiencias en España

Reflexiones desde la teoría y la práctica

2019  
Universidad de Deusto  
Bilbao

Documentos de Estudios de Ocio, núm. 64

*El desarrollo de audiencias en España.*

*Reflexiones desde la teoría y la práctica*



Unión Europea  
Fondo Europeo  
de Desarrollo Regional  
"Una manera de hacer Europa"

PUBLICUM. Públicos en transformación. Nuevas formas de la experiencia del espectador y sus interacciones con la gestión museística (HAR2017-86103-P)



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea

CONNECT. Connecting Audiences. European Alliance for Education and Training in Audience Development (575807-EPP-1-2016-1-ES-EPPKA2-KA)

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Cofinanciado por el  
programa Europa Creativa  
de la Unión Europea

ADESTE+. Audience Development STRategies for cultural organisations in Europe (2018-2685/001-001)

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© Publicaciones de la Universidad de Deusto  
Apartado 1 - 48080 Bilbao  
e-mail: [publicaciones@deusto.es](mailto:publicaciones@deusto.es)

ISBN: 978-84-1325-039-7

# Índice general

Introducción: aunando teoría y práctica en torno al público Por <i>Macarena Cuenca-Amigo y Jaime Cuenca</i> .....	9
--	---

## **Parte I Desde la teoría**

El público. Una consideración epistemológica Por <i>Fernando Bayón y Jaime Cuenca</i> .....	17
La participación cultural en la tensión dialéctica entre democratización y democracia cultural Por <i>Lluís Bonet y Emmanuel Négrier</i> .....	37
El desarrollo de audiencias: una aproximación comparada en el contexto europeo Por <i>Macarena Cuenca-Amigo y Amaia Makua</i> .....	55

## **Parte II Desde la práctica**

Más allá de la democratización de la cultura en el Desarrollo de Audien- cias. Hacia una estrategia analítica que permita ampliar el concepto de democracia cultural Por <i>Sonia Sin</i> .....	77
El Laboratorio Permanente de Público de Museos. Gestionar pensando en quienes nos visitan Por <i>Héctor del Barrio Alvarellos, Virginia Garde López y Teresa Morillo Sánchez</i> .....	101

CCCB. Los públicos, un reto conjunto	
Por <i>María Ribas</i> .....	121
El Mercat de les Flors, al público sin atajos	
Por <i>Iker Tolosa Lafuente</i> .....	131
Caso de Estudio: Auditorio de Tenerife. Una organización con el desarrollo de audiencias en su ADN	
Por <i>Macarena Cuenca-Amigo, José Luis Rivero Plasencia y Daniel Cerezo Baelo</i> .....	143
<b>Autores</b> .....	157



# La participación cultural en la tensión dialéctica entre democratización y democracia cultural

*Lluís Bonet y Emmanuel Négrier*

## **Introducción**

Las políticas culturales contemporáneas prestan (a veces más en su argumentación teórica que en su implementación práctica y, muy en particular, en su asignación presupuestaria) una doble atención: por un lado, impulsan la creación, la producción artística y la protección patrimonial; por el otro, pretenden auspiciar el consumo y la participación cultural de la ciudadanía. Existe, sin embargo, una clara asimetría, en términos de prioridad y de recursos invertidos, entre las políticas culturales de fomento de la oferta y las dirigidas a la demanda (Haselbach, Klein, Knüsel & Opitz, 2012; Lucas, 2017; Meyer-Bisch, 2012). Estas últimas se debaten, a cincuenta años del mayo de 1968, entre un paradigma dominante, la democratización cultural, íntimamente entrelazado al fomento de una oferta caracterizada por su excelencia artística o patrimonial, y un paradigma secundario, a menudo marginal, la democracia cultural. Las políticas de democratización cultural pretenden dar a conocer y ampliar los públicos del legado heredado y propiciar el interés y las audiencias de la creación contemporánea; muy en particular de aquellos proyectos y equipamientos con apoyo gubernamental (Poirrier, 2011). Por su lado, la democracia cultural pone el acento en la diversidad de expresiones culturales, en la capacidad

de creación desde y para colectivos muy diversos, a menudo aquellos históricamente excluidos de la cultura oficial (Lamont & Small, 2007).

Aquello que más diferencia uno y otro paradigma es la distinta acepción del término ‘cultura’ que se utiliza; o, dicho en otras palabras, el contenido y el valor simbólico de la expresión artística o patrimonial en la que cada estrategia de intervención gubernamental centra su atención. Ambos paradigmas comparten el interés por la participación. Sin embargo, al igual que el término ‘cultura’ es polisémico, también el concepto ‘participación’ se caracteriza por sus múltiples significados (Bishop, 2006; Brown, Novak-Leonard & Gilbride, 2011). Es posible distinguir seis estadios diferentes de participación cultural por parte de las audiencias, ordenados de menos a más exigentes, sin que necesariamente ello implique una jerarquía actitudinal. La mera interacción ambiental, casual o buscada, con arte callejero o con espacios patrimoniales conlleva un primer nivel leve de participación cultural. El consumo cultural doméstico como internauta, lector de libros y revistas, o receptor de radio y televisión, representa un segundo estadio de interacción. La asistencia a equipamientos o eventos culturales fuera del domicilio como visitante o espectador corresponde a un tercer estadio de participación. En estos tres primeros, estadios la ciudadanía actúa como receptora o consumidora que decide invertir su tiempo dejándose interpelar por unas obras artísticas o patrimoniales puestas a su disposición. Un cuarto estadio, más exigente, consiste en actuar de forma amateur como intérprete de una obra escénica o musical. Una quinta forma de participación consiste en participar en procesos de programación, producción o coleccionismo artístico. Finalmente, componer, escribir o pintar, es decir, crear obra artística, conforma el sexto estadio de participación cultural.

Las políticas y la gestión cultural han centrado sus recursos, tradicionalmente, solo en algunas de ellas. Así, fomentar la participación cultural es la función de una buena estrategia de marketing. Su principal objetivo consiste en dar a conocer y ampliar la participación: el número de libros o de entradas de espectáculos o museos vendidas, el volumen de personas suscritas a una biblioteca, casa de cultura o escuela artística, etc. Aumentar no solo en términos cuantitativos (usuarios únicos o frecuencia de reiteración), sino también cualitativos: ampliar la base social, generacional y geográfica del público asistente de las propuestas culturales a cargo (Ariño, 2010; Bonet & Négrier, 2011b; Donnat, 2009). Esta es una finalidad compartida tanto por gestores culturales como responsables de las políticas públicas de cultura, pues ambos la utilizan para evaluar la consecución de sus respectivas metas (siendo muchas veces el principal indicador, tanto para discriminar el nivel de apoyo público como para evaluar el resultado final).

De todas formas, es posible utilizar dos acepciones más del concepto participación cultural, ambas más ambiciosas que la simple, aunque no siempre fácil, ampliación de unas audiencias dispuestas a consumir el producto cultural propuesto (tal como se plantea en una estrategia de marketing). La primera se centra en aquellas estrategias de desarrollo de públicos que conllevan un programa de educación popular y de desarrollo comunitario, en las que la manifestación cultural y el público son igualmente protagonistas de la acción pública (Jancovic & Bianchini, 2013). La segunda consiste en añadir al término participación el adjetivo activa. En este tipo de estrategias, propia del paradigma de la democracia cultural, el sujeto principal de la política es la ciudadanía que asume responsabilidades de programación, de gestión, de acogida de públicos o artistas, o que decide colaborar en procesos creativos o de protección y puesta en valor del patrimonio. En ambas acepciones, el desafío es de orden cultural, ligado a la necesidad de relegitimar la propuesta creativa o patrimonial ante la sociedad.

En el presente texto, vamos a analizar las estrategias que subyacen a dichas acepciones, en el contexto de la evolución de los distintos paradigmas de política cultural desarrollados en las democracias occidentales a lo largo de los últimos cien años. Se evaluarán los objetivos, características, instrumentos, efectos y riesgos de las principales estrategias de participación cultural ligadas a la implementación de los paradigmas de la democratización y la democracia cultural, así como la tensión dialéctica entre ambos. El capítulo concluye con unas reflexiones sobre los dilemas sociales, políticos y de gestión no resueltos en la mayor parte de experiencias de política cultural centradas en la participación cultural.

## **Evolución e interacción de los paradigmas de política cultural en las democracias occidentales**

Las políticas culturales democráticas contemporáneas han tenido como uno de sus principales razones de ser el ampliar la participación cultural de la comunidad (Rodríguez Morató, 2007). Sin poner en peligro unos referentes contruidos por el humanismo y la cultura artística durante siglos, han intentado superar el estigma clasista de acceso a la «alta cultura». Tarea compleja, pues el dominio de los códigos que permiten crear, entender o gozar de expresiones llenas de referencias con la tradición de cada una de las artes, o fruto de procesos creativos abstractos o experimentales, solo es posible con una cercanía o larga exposición a los mismos, propio de una educación especializada, a menudo elitista.

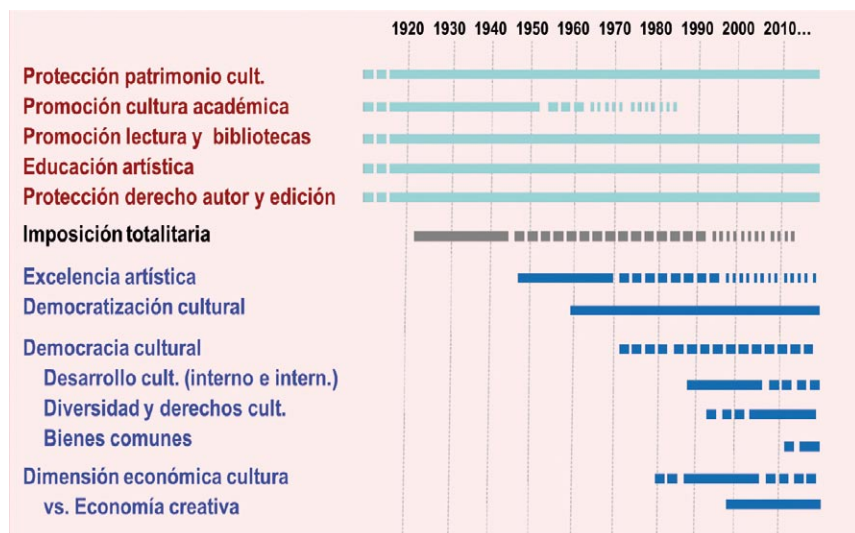
Dominar dichos códigos fue hasta tiempos relativamente recientes un claro signo de distinción social, una condición para la ascensión social o

un privilegio en manos de una clase intelectual o religiosa encargada de fijar y mantener el orden ideológico. En el siglo XIX y primera mitad del siglo XX, en la medida que las sociedades contemporáneas requieren que capas cada vez más amplias de la población sean capaces de dominar algunos de dichos códigos, las instituciones educativas y las nacientes instituciones culturales (museos, archivos, bibliotecas o escuelas artísticas) se ponen en la tarea de dar a conocer y compartir este bagaje acumulado. La disponibilidad de infraestructuras culturales o la ambición de los programas educativos dependerá del proyecto social y económico dominante en cada país y periodo histórico, fruto de una lucha ideológica y de intereses entre distintos grupos de poder.

Un análisis internacional comparado permitiría observar las razones y momentos que explican el despliegue de estrategias de ampliación de la base social de las audiencias de la «alta cultura» (Négrier, Bonet & Guérin, 2013; Pyykkonen, Simanainen & Sokka, 2009). Ahora bien, una cosa es la apertura de bibliotecas y museos de acceso gratuito o la creación de escuelas artísticas accesibles, y otra muy distinta es desplegar el conjunto de acciones necesarias para que el techo de cristal social no inhiba a las personas «indeseables» de penetrar en los templos del saber. Este tipo de estrategias de democratización cultural no se generalizan como parte de una política pública explícita en Europa Occidental hasta mediados del siglo XX.

Una mirada histórica a los paradigmas de la política cultural en las democracias occidentales permite diferenciar dos grandes períodos separados por el impacto que los totalitarismos tuvieron en los mismos. Hasta los años treinta del siglo XX, las políticas culturales son subsidiarias, por un lado, de la acción educativa y, por el otro, son un instrumento al servicio de la construcción simbólica del estado-nación, de la diplomacia pública y del entramado ideológico y simbólico que condiciona y sostiene a la sociedad. Los principales ámbitos de intervención del Estado moderno en cultura serán la protección y puesta en valor del patrimonio artístico e histórico, la promoción de la lectura a través de las bibliotecas públicas, la educación artística y la protección del derecho de autor y de edición. Todo ello, con un enorme sesgo implícito: una cultura académica protectora de un determinado patrimonio, una herencia artística y una concepción de lo bello y de lo moral y políticamente correcto. Por esta razón, las expresiones de vanguardia más alternativas o rompedoras, o las expresiones culturales de las minorías nacionales o socialmente marginadas, no forman parte de la agenda cultural gubernamental. Más bien al contrario, son atacados desde la censura explícita del estado, o con el silencio y el desprecio implícito de sus servidores intelectuales. Será necesario el impacto de los totalitarismos para que las políticas culturales democráticas se perca-

ten de la escasa protección real de los derechos culturales, y muy en particular de la libertad de expresión. Quizás por ello, el único paradigma que ha casi desaparecido de las políticas culturales contemporáneas sea justamente la promoción de la cultura académica.



**Figura 1**

Evolución de los paradigmas de política cultural

*Fuente:* elaboración propia.

*Nota:* los primeros cinco paradigmas emergen a lo largo del siglo XIX; por otro lado, las barras continuas muestran los periodos de apogeo del paradigma y las discontinuas (más o menos intensas) sus periodos de menor aceptación.

Durante la segunda mitad del siglo XX cuatro nuevos paradigmas se incorporan progresivamente en las políticas culturales democráticas: la excelencia artística (que substituye el canon de la cultura académica), la democratización cultural, la democracia cultural (con una diversidad de objetivos) y la valorización de la dimensión económica que termina diluyéndose en los programas de fomento de la economía creativa. Los tres primeros impactan de forma directa en el desarrollo de las políticas públicas de fomento de la participación cultural.

Las políticas culturales posteriores a la caída de los regímenes totalitarios asentaron su acción en el etéreo criterio de la excelencia (Lewis & Miller, 2003; Poirrier, 2011). Este resolvía dos desafíos importantes en el

momento que empieza el despliegue del estado del bienestar en el ámbito cultural. Por un lado, permite disponer de un criterio endógeno a la lógica cultural, autónomo de la discrecionalidad política, que respeta la libertad de expresión (puesta en jaque por los totalitarismos) y que incorpora la creación de vanguardia como sector de intervención pública. Cabe tener en cuenta que las políticas culturales pre-existentes prácticamente no incluían el apoyo a las expresiones más rupturistas, en la medida que no formaban parte aún de las artes legitimadas por la academia. Por otro lado, la exigencia de excelencia encaja bien con el apoyo a las expresiones artísticas no comerciales que, al tener dificultades para sobrevivir en el libre mercado, requieren de mecenazgo filantrópico o de apoyo gubernamental. Los responsables de garantizar la excelencia de las propuestas que optan al apoyo gubernamental serán, en los países anglosajones o nórdicos, las personas expertas seleccionados por los consejos de las artes por su criterio e independencia; mientras que, en los países latinos y germánicos, serán las y los altos funcionarios quienes se responsabilicen de priorizar las subvenciones (a veces asesorados por comités técnicos formados por personas expertas, otras incomodados por intrusiones más o menos puntuales del estamento político). En todos estos casos, las personas responsables de seleccionar y programar los equipamientos y eventos culturales públicos (bibliotecas, teatros, centros de exposiciones, etc.) tendrán un papel determinante. Es, en este contexto, donde emerge la disyuntiva entre el apoyo a una creación experimental de calidad, a veces con códigos de acceso complejos y que sin ayuda pública podría desaparecer, y el interés por ampliar audiencias, tanto para este tipo de obras como para el conjunto de la oferta cultural subvencionada.

Las políticas de democratización cultural no cuestionan la acepción socialmente dominante de lo que se entiende por cultura, y por lo tanto, aquello que merece ser protegido y fomentado con recursos públicos, sino que intentan romper las barreras que dificultan su consumo. Será necesario esperar a los años setenta para que, como consecuencia del debate ideológico promovido por el movimiento contracultural, se amplíe tímidamente el ámbito de intervención de la acción cultural pública del coto de la alta cultura, académica o experimental, al universo mucho más amplio de las expresiones culturales. Ya los movimientos románticos y nacionalistas habían legitimado las expresiones procedentes de la tradición popular, en la medida que la sociedad industrial ponía en peligro las identidades colectivas sobre las que construir simbólicamente las comunidades políticas (consolidadas o fruto de procesos de emancipación nacional). Pero será en el último tercio del siglo xx cuando las expresiones de la cultura de masas, aquellas que la industria cultural venía propulsando (y que la escuela de Frankfurt había anatemizado), se incorporan lentamente en

la acción gubernamental, en particular desde los servicios de radiodifusión pública o en las actividades para atraer a la joven generación. Este proceso no se hará sin resistencias por parte tanto de muchos profesionales de la cultura como de las propias audiencias, todos ellos formados en una mirada canónica, centrada en el paradigma de la tradición y la excelencia.

En este sentido, la definición de cultura utilizada en la Primera Conferencia Europea de políticas culturales, celebrada en Helsinki en 1972, expresa muy bien la dificultad que a solo cuatro años de mayo de 1968 representaba para los altos funcionarios de cultura de aquel momento, y sus asesores, pasar de la acepción canónica del término, nacida con la Ilustración, a la acepción antropológica. En un intento de ampliar el ámbito de intervención de dichas políticas no definen el concepto de cultura en positivo, sino en oposición a (será necesario esperar a la definición de México de 1982 para una definición en positivo): «la cultura no es solo acumulación de obras y conocimientos que una élite produce, recoge y conserva para ponerla al alcance, o que un pueblo rico en pasado y patrimonio ofrece a los demás: (...) no se limita al acceso a las obras de arte y a las humanidades, sino que es al mismo tiempo adquisición de conocimientos, exigencia de formas de vida, necesidad de comunicación; (...) no es un territorio a conquistar o a poseer, sino una forma de comportarse en relación con uno mismo, a sus semejantes, con la naturaleza». Aun en la actualidad, una mirada objetiva a buena parte de la acción cultural auspiciada con dinero público está centrada en la acepción ilustrada de cultura.

### **Las prácticas participativas, entre la democratización y la democracia cultural**

De todas formas, bajo el paradigma de la excelencia y en la medida que el énfasis se pone en la calidad y excelencia de la oferta, el papel de la participación queda supeditado a ésta. Esto explica por qué la principal crítica a cómo se implementa este paradigma no procede de su escasa consideración de los públicos, sino de los criterios de priorización utilizados. Programadores y responsables de las políticas públicas forman parte, junto a la crítica y a los demandantes de apoyo gubernamental, de un mismo grupo endogámico de profesionales que excluye los que no comparten los valores artísticos dominantes (por ejemplo, el arte figurativo frente a la abstracción). Se impone un sistema con criterios de calidad y de excelencia autorreferenciales, a menudo subjetivos (Walmsley, 2013). Más allá de esta crítica, la permanencia de dicho paradigma a lo largo de las décadas, y de los correspondientes instrumentos institucionales de

apoyo, se explica fundamentalmente por dos razones: a) la dificultad de encontrar criterios alternativos para mantener la autonomía del arte y el patrimonio frente a otras lógicas imperantes (económicas, sociales o políticas); y b) la ampliación de las expresiones culturales legitimadas para recibir apoyo público y la consecuente flexibilización de los criterios de calidad y excelencia utilizados en dichos casos (e impulsados por miradas más eclécticas o postmodernas).

En contraposición, el paradigma de la democratización cultural pone la audiencia en el centro de su estrategia de intervención. Su objetivo consiste en ofrecer la máxima calidad posible a cuanta más gente mejor (se mantiene la subordinación a un objetivo superior, el de la excelencia). Sus instrumentos pretenden facilitar el acceso a las manifestaciones culturales reduciendo las múltiples barreras económicas, sociales, educativas y geográficas que dificultan su acceso universal. El papel del programador, como mediador entre oferta y demanda, es fundamental en la delicada tarea de escoger aquello más adecuado para cada público, y aumentar cuantitativa y cualitativamente la participación cultural de la población. En este contexto, los servicios educativos de los equipamientos culturales juegan un papel cada vez más relevante, en particular cuando no solo están orientados al público familiar sino al conjunto de usuarios. Las estrategias de democratización cultural, cuando realmente son ambiciosas, pretenden mejorar la calidad de la experiencia personal y colectiva que implica el contacto con la obra o proceso puesto a disposición. La iniciativa y el poder de decisión es del programador cultural, pero en la medida que se avanza hacia un verdadero desarrollo de públicos, la competencia en sus manos crece de forma esencial, cruzándose con los objetivos y prácticas del paradigma de la democracia cultural.

La Figura 2 muestra cómo la participación se articula de manera diferente, a menudo de forma complementaria, a veces en intersección, según el paradigma de política cultural dominante. Las diferentes formas de relación entre creadores, programadores y audiencias se alinean en función de los objetivos políticos específicos de cada gobierno, a su nivel de administración. La lógica subyacente, más o menos cercana a cada uno de los paradigmas, puede generar alianzas o tensiones entre agentes con intereses y motivaciones específicas (directores artísticos, educadores, responsables de marketing, jóvenes de espacios culturales ocupados, operadores digitales, etc.). La implementación de una política pública, al incentivar unas estrategias por encima de otras (por ejemplo, dar prioridad a la economía creativa en lugar de apoyar el acceso interclasista a la cultura) produce que, aunque se generen intereses compartidos (una línea de programación popular o propuestas de economía colaborativa), crezca el desarrollo de estrategias e instrumentos específicos asociados a cada pa-



radigma. Al mismo tiempo, desde una perspectiva comparada, se observan dos dinámicas contrapuestas: por un lado, se da una estandarización creciente de las estrategias y los nuevos instrumentos puestos en marcha por parte de distintas administraciones (por ejemplo, de forma mimética, muchas administraciones sustituyen los tradicionales centros culturales juveniles por media-labs); pero al mismo tiempo todas ellas intentan contar con algún proyecto original, que las diferencie de las demás y dé respuesta al juego de presiones de sus respectivos agentes influyentes (Bonet & Négrier, 2011a).



**Figura 2**

La participación en los distintos paradigmas de política cultural

*Fuente:* Adaptación a partir de Bonet y Négrier (2018a).

De todos modos, aquello que en la mayoría de casos une el paradigma de la democratización cultural con el de la democracia cultural es el objetivo de propiciar comunidades empoderadas y críticas. Pero la democracia cultural se aleja del canon que establece aquello que es excelente para dar espacio a la diversidad de expresiones culturales, incluyendo las de los grupos sociales tradicionalmente marginados. Se sustituye la mirada vertical, de programador al público destinatario, por una lógica horizontal, que parte de los derechos y las expresiones culturales de la población para construir unas propuestas y unas experiencias más participativas.

En la Figura 3, se desglosan cada una de las tres estrategias características de la democratización cultural —fidelización, renovación y desarrollo de públicos— (Négrier, Djakouane & Jourda, 2010), a las que se añade la del empoderamiento ciudadano específico de la democracia cultural. Para cada una de ellas se describen sus principales características (de quién es la iniciativa, hasta qué punto se comparte poder, o el nivel de desarrollo personal alcanzado más allá del impacto generado por la exposición a la obra artística o patrimonial), los principales instrumentos utilizados, los efectos esperados, así como algunos de los riesgos que pueden implicar. La fidelización es, sin duda, la estrategia más tradicional y conservadora, no implica compartir poder y el nivel de desarrollo personal alcanzado adicional a la exposición a la obra artística o patrimonial es escaso. Permite conocer mejor al propio público (en la actualidad de forma más analítica gracias a las técnicas de CDR sobre el *ticketing*), asegurarse audiencia e ingresos y así reducir el riesgo financiero. Sus riesgos son un público envejecido, no solo generacionalmente, y una mayor vulnerabilidad de la línea artística (para bien y para mal) por parte de unos públicos empoderados.

La segunda estrategia es la renovación de públicos, que al igual que la fidelización, es una pieza clave en cualquier plan de marketing. Implica una mayor flexibilidad por parte de la programación, pues a menudo implica su diversificación, descentralización temporal y territorial (esta última gracias a la acción creciente de los gobiernos locales). Permite captar a nuevo público, o recuperar audiencias perdidas, y una mayor legitimidad social y política de la acción cultural gubernamental. Sus principales riesgos son un impacto poco profundo o de corto alcance. Asimismo, frente a la primera estrategia, puede generar un cierto efecto negativo en el público habitual (percepción de pérdida de identidad grupal) o en aquel que busca una programación más exigente.

En tercer lugar, el desarrollo de audiencias es una estrategia más comprometida, a caballo entre el paradigma de la democratización y la democracia cultural, que implica una verdadera educación popular y un desarrollo comunitario que va más allá del impacto de la exposición a la obra artística o patrimonial. Para que dé su fruto requiere de un trabajo en red y compartir poder con otros profesionales y entidades locales, nacionales e internacionales (centros educativos, entidades barriales, asociaciones profesionales, etc.). Consiste en ofrecer una programación que traspase muros, un marketing comunitario tanto con la población de barrios difíciles como con personas que buscan nuevos contenidos y formatos virtuales, con propuestas de alto valor para colectivos específicos (programa educativo para familias, visita a espacios de producción, residencias artísticas participativas, encuentros-debate entre artistas y público, etc.). Se trata tanto de atraer públicos más amplios e inducir prácticas culturales nuevas, como dar res-

puesta a personas que buscan experiencias más comprometidas, que rompan con la pretendida fatalidad de la no renovación del público cultural de aquellos proyectos que requieren más educación previa o esfuerzo cognitivo (Négrier, 2015). Su principal riesgo son unos resultados más cualitativos que cuantitativos (no siempre suficientemente apreciados por parte de algunos patrocinadores o responsables políticos), una relación compleja con algunos de los aliados o mediadores del proceso (enseñantes, asociaciones locales, centros sociales, etc.) y la aparición de tensión interna por prioridades menos ligadas al corazón tradicional de la organización o por la incorporación de talento externo a la misma.

	Estrategia	Características	Instrumentos	Efectos	Riesgos
DEMOCRATIZACIÓN CULTURAL	FIDELIZAR	<b>Iniciativa:</b> proyecto cult. <b>Poder:</b> poco compartido <b>Desarrollo personal:</b> bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abonos flexibles</li> <li>- Ofertas en paquete</li> <li>- Análisis CDR</li> <li>- Asociación de amigos</li> <li>- Eventos reservados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer mejor el público</li> <li>- Asistencia regular</li> <li>- Mayor venta</li> <li>- Menor riesgo económico</li> <li>- Ingresar antes de empezar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audiencia envejecida</li> <li>- Presión del abonado sobre la programación (gusto, expectativas ...)</li> </ul>
	RENOVAR	<b>Iniciativa:</b> proyecto cult. <b>Poder:</b> no compartido <b>Desarrollo personal:</b> bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gratuidad o discriminación de precios para colectivos</li> <li>- Entrada combinada con otros equipamientos culturales</li> <li>- Diversificar la programación</li> <li>- Descentralizar la oferta</li> <li>- Lugar/momento no habitual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rejuvenecimiento</li> <li>- Captar nuevo público</li> <li>- Legitimación social y política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captar público ocasional</li> <li>- Puede desincentivar el público muy identitario y el más exigente</li> </ul>
DEMOCRACIA CULTURAL	DESARROLLAR	<b>Iniciativa:</b> proyecto cult. <b>Poder:</b> compartido con otras entidades <b>Desarrollo personal:</b> medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web y canales virtuales con contenidos amplios</li> <li>- Marketing comunitario</li> <li>- Programa familiar educativo</li> <li>- Visitas a espacios de creación</li> <li>- Debates entre artistas y público</li> <li>- Residencias artística con programa participativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraer públicos más amplios exigentes y/o comprometidos</li> <li>- Inducir nuevas prácticas culturales</li> <li>- Mayor desarrollo y aprendizaje personal</li> <li>- Trabajo en red con otras instituciones locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tensión por nuevas prioridades e incorporación de talento externo</li> <li>- Impacto más cualitativo que cuantitativo</li> <li>- Gestión compleja con aliados y mediadores</li> </ul>
	EMPODERAR	<b>Iniciativa:</b> proyecto cult. o colectivos ciudadanos <b>Poder:</b> compartido con colectivos comprometidos <b>Desarrollo personal:</b> alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntariado en comunicación, acogida de públicos o artistas</li> <li>- Creación, interpretación o trabajo patrimonial colaborativo</li> <li>- Programación participativa</li> <li>- Producción y gestión participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartir poder con ciudadanía comprometida</li> <li>- Mayor legitimación, apoyo e impacto social y comunitario</li> <li>- Implicación intensa por parte de pequeños colectivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto más cualitativo que cuantitativo</li> <li>- Gestión participativa compleja</li> <li>- La implicación desgasta o genera adicción</li> </ul>

**Figura 3**

Estrategias de fidelización, renovación, desarrollo y empoderamiento de públicos

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Négrier, Djakouane & Jourda (2010).

Finalmente, la cuarta estrategia está centrada en empoderar, compartir y comprometer a miembros de la comunidad, así como en dar salida a sus intereses expresivos; todos ellos objetivos consustanciales al paradigma de la democracia cultural. La iniciativa puede nacer en el propio equipamiento cultural o ser el resultado de un movimiento ciudadano de pro-

testa, e impulso a un nuevo proyecto o de salvamento de un espacio. En todo caso, implica compartir poder, coordinar equipos mixtos (profesionales y voluntarios), tener en cuenta motivaciones e incentivos diversos, generar empatías para evitar personalismos y apaciguar tensiones. Como en las otras estrategias, también aquí es importante contrarrestar la desigual participación en estas iniciativas de aquellas personas con mayor capital social, educativo y cultural.

La presión para conseguir unos buenos resultados cuantitativos en términos de marketing convencional comporta que muchos proyectos culturales dediquen más atención y recursos a las estrategias de fidelización o renovación de públicos que a las de desarrollo o empoderamiento (Walmsley, 2016). Los programas educativos o para públicos especiales, los proyectos de iniciación a la experimentación, o las propuestas que mezclan lo profesional con lo amateur cuentan, en la mayoría de museos o centros de arte en vivo, con menos recursos y son menos considerados por parte de unos profesionales artísticos o patrimoniales asentados en el corazón de la misión tradicional de sus equipamientos. Ahora bien, en el caso de una estrategia de democracia cultural, el concepto participación cultural se amplía por abajo hacia una acepción más profunda. No se trata de confrontar una comunidad a una oferta prefijada por un canon determinado, sino de partir de la pluralidad de expresiones culturales de dicha comunidad para empoderar a la ciudadanía para que decida cómo compartir las participativamente con los demás.

Esta mirada coincide con corrientes de transformación social (también políticas) impulsadas en buena medida por factores tecnológicos. La facilidad de acceso a (y el poder compartir) expresiones culturales de todo tipo (aunque mayoritariamente expresiones *main stream*), unido a la reivindicación de mayor protagonismo individual y social, alimentan la proliferación de proyectos que incorporan la participación como factor diferenciador de su estrategia de retorno social.

En este contexto, se han multiplicado las iniciativas que intentan romper el síndrome de la cuarta pared, superadoras del papel pasivo de las audiencias como meros consumidores del producto cultural puesto a su disposición (Bonet & Négrier, 2018b). Se trata de experiencias donde una persona puede ser productora, mediadora y/o consumidora cultural; aquello que se ha venido a llamar *prosumer*. En los formatos digitales, la hibridación o cruce de funciones es más fácil de realizar, pero también se da en los formatos analógicos de las artes visuales o del espectáculo en vivo. En este último ámbito, el proyecto BeSpectActive!<sup>1</sup> explora las distintas

---

<sup>1</sup> <http://www.bespectactive.eu/>

formas de empoderamiento de audiencias, desde la programación o la producción participativa por parte de espectadores activos, pasando por residencias artísticas y coproducciones internacionales orientadas a fomentar la participación, o la puesta en marcha de formatos de interacción a través de plataformas virtuales. Esta experiencia muestra algunas de las reservas, riesgos, tensiones y límites de proyectos que rompen con el statu quo (Bonnet, Calvano, Carnelli, Dupin-Meynard & Négrier, 2018). Está claro que compartir poder o mantener el prestigio en un ámbito basado en el valor intangible de la programación artística no es evidente, pues genera recelos entre los distintos agentes involucrados.

## Reflexión final

Las estrategias de fomento de la participación han ganado progresivamente legitimación, espacio y recursos en los programas gubernamentales de apoyo a la cultura en la mayoría de países occidentales desde los años 60 del siglo XX. Los cuatro grandes paradigmas que orientan las políticas culturales promueven, de una forma u otra, la participación ciudadana. En el paradigma de la excelencia, se dirige fundamentalmente a unas audiencias selectas, capaces de entender e interactuar con propuestas artísticas y patrimoniales exigentes. En el paradigma de la economía creativa, los públicos no solo son indispensables para que los proyectos sean viables, sino que muchos de los nuevos modelos de negocio parten de formas de relación con las audiencias y de participación distintas, desde el fenómeno *prosumer* a la microfinanciación participativa (o *crowdfunding*). En todo caso, los dos paradigmas más centrados en el fomento de la participación son la democratización cultural y la democracia cultural. El primero ha tenido y continúa siendo la referencia dominante, pues desde la perspectiva de las prioridades programáticas y la praxis cotidiana, pero muy en particular desde su traducción en disponibilidad de recursos presupuestarios, humanos y materiales, se lleva la parte del león. En cambio, las estrategias asociadas al paradigma de la democracia cultural reciben, en comparación, no solo muchos menos recursos humanos y financieros, sino que es incluso controvertida por parte de algunos profesionales; en particular por aquellos que ven peligrar su statu quo simbólico o material.

Existen, sin embargo, grandes espacios de convergencia entre la lógica descendente de la democratización cultural y los valores ascendentes de la democracia cultural. Por esta razón, en lugar de competir conceptualmente (controversia que a menudo esconde una lucha por la distribución de los recursos públicos), es preferible observar las experiencias que nacen por doquier desde muchas instituciones y proyectos.

De dichas prácticas concretas de participación cultural nace, justamente, una nueva visión del bien común. Las experiencias inspiradas en la educación popular y el desarrollo comunitario están en muchos lugares convergiendo con las procedentes de la participación ciudadana o la experimentación creativa.

El foco o prioridad se centra en la población que exige dejar de ser un mero receptor pasivo para poder interactuar, tal como ya le permiten las redes sociales, la digitalización o la reproducción en 3D, con las propuestas creativas o las alternativas de vivencia e interpretación del patrimonio. La o el director artístico, programador o comisario —entendidos en un sentido clásico— pierden progresivamente poder para designar aquello que tiene aura, mientras que la mediación y el liderazgo empático ganan lentamente importancia en el seno de las organizaciones culturales. A todos les toca reconsiderar su función, empezando por redefinir la misión de la mayoría de proyectos que reciben financiación pública. En este contexto, quien gana relevancia es la ciudadanía, pues deja de estar recluida en la oscuridad del patio de butacas o en la cola de entrada de un museo, o de ser un número en las estadísticas de audiencia para reclamar voz y distintos niveles de acción. En algunos casos, se trata de personas dispuestas a colaborar en los procesos creativos, de protección y puesta en valor del patrimonio, que asume mayores responsabilidades en la programación, la gestión o la acogida de públicos y de artistas. En otros casos, simplemente ejerce su derecho al zapping, a no hacer caso del canon decidido por las y los expertos, a ser ecléctico, serio o banal.

En la última década, propiciado por la crisis y el descontento social, pero también por las posibilidades ofrecidas por el avance tecnológico, se ha dado en muchos lugares de Europa un gran desarrollo de las prácticas participativas. Muchos proyectos culturales están experimentando con nuevas formas de participación. También algunas políticas públicas han implementado estrategias e incentivos en esta dirección. Pero más allá de los objetivos, características e instrumentos de dichas políticas, es importante detenerse en algunos de los efectos y riesgos detectados, así como en la tensión dialéctica que generan. En este contexto, la participación conlleva algunos dilemas sociales, políticos y de gestión no resueltos. Vamos a señalar tres grandes retos.

Un primer reto es la propia complejidad de la gestión participativa. Diseñar un proceso transparente y abierto (no manipulado como los concursos televisivos) requiere ser consecuente con los objetivos buscados y alinearse con los instrumentos puestos a disposición. Si se opta por la autogestión, la misión de la institución y el interés general de la ciudadanía deben orientar los procesos de toma de decisiones, sin que los intereses privados se confundan con el proceso de empoderamiento individual y co-

lectivo que se pone en marcha. Y todo ello, sin olvidar que existen vínculos e intereses institucionales (por ejemplo, el valor de identidad y marca de un equipamiento cultural) y políticos (la ideología del partido/s ganador/es de las elecciones). La cuestión clave está en cómo se suman legitimidades. Cuando los ciudadanos que participan en procesos culturales participativos actúan sin tener en cuenta las necesidades y puntos de vista de otros colectivos ciudadanos y solo defienden intereses particulares (en representación de determinados grupos de interés), la propuesta participativa pierde legitimidad. Han olvidado que solo aportan y representan una parte de la legitimidad. Este sería el caso, por ejemplo, de la lucha entre colectivos para gestionar un centro cultural de barrio de titularidad pública bajo el modelo de autogestión. Este problema no descalifica el modelo participativo, sino que obliga a ser más exigente en su procedimiento de puesta en práctica.

Un segundo reto es la dificultad para evaluar los procesos participativos. Por un lado, los beneficiarios directos del proceso de empoderamiento asociado a la participación están conformados por colectivos pequeños. Por otro lado, los indicadores de evaluación de dichos procesos son cualitativos, en un entorno evaluador donde predominan los indicadores cuantitativos. Asimismo, lo importante no es la participación por sí misma, sino el impacto sobre los participantes, la obtención de miradas más abiertas y representativas de la pluralidad de opciones ciudadanas, y el beneficio agregado para el conjunto de la colectividad. En este aspecto, existe un largo camino metodológico a recorrer.

Finalmente, el tercer gran reto de muchos proyectos participativos es la tipología dominante de sus participantes. La mayoría de personas predispuestas a participar activamente, compartir sus energías y tiempo, e influir indirectamente en los demás, está formada mayoritariamente por aquellos que tienen un alto capital educativo y cultural. Una forma para revertir esta situación consiste en propulsar políticas públicas que propicien el desarrollo de estrategias compensatorias. Para superar este reto es importante impulsar mecanismos de concienciación de los responsables y del conjunto de profesionales de los programas culturales. Se trata de romper el techo de cristal, de cambiar los valores y aquellas situaciones que dificultan la inserción de los colectivos con menor capital social, educativo y cultural. Es difícil hacer frente a las desigualdades en cultura y educación sin actuar desde el reconocimiento de la diversidad. Ser equitativo consiste en reconocer las necesidades específicas, pero también las capacidades de las personas y colectivos involucrados. Una estrategia particularmente eficaz para impulsar experiencias participativas interclasistas consiste en colaborar con entidades ubicadas en barrios socialmente periféricos o que trabajen con colectivos con menos oportuni-

dades o barreras de acceso (físicas, sociales, económicas o culturales), pues ello ayuda a encontrar nuevas formas de mediación e inserción. Pero la clave está en encontrar los incentivos que motivan la participación. Por ejemplo, utilizar circunstancias extraordinarias e ilusionantes, o bien propulsar la curiosidad natural, así como la capacidad de empatía natural de los individuos, son estrategias que acostumbran a dar buenos resultados. También resulta útil poner a disposición espacios o momentos compartidos entre colectivos pertenecientes a una misma generación, con intereses parecidos, o que forman parte de un mismo lugar físico o simbólico. Las experiencias de teatro comunitario, orquestas juveniles o los proyectos con comunidades de inmigración extracomunitaria desarrollados desde bibliotecas, centros de jóvenes o casas de cultura de muchos municipios así lo avalan.

El campo cultural es un terreno abonado para experimentar formas creativas de participación, a medio camino entre los paradigmas de las políticas públicas y las prácticas sociales. De todas formas, queda mucho camino por recorrer, pues es necesario salir de las zonas de confort y superar miedos, egos y entornos endogámicos. Es necesario un cambio de prioridades que incorpore la participación activa, de forma transversal, como uno de los objetivos centrales del conjunto de instrumentos de política cultural.

## Referencias

- Ariño, A. (2010). *Prácticas culturales en España. Desde los años sesenta hasta la actualidad*, Barcelona: Ariel.
- Bishop, C. (2006). *Participation*. Cambridge: Whitechapel.
- Bonet, L., & Négrier, E. (2011a). La tensión estandarización-diferenciación en las políticas culturales. El caso de España y Francia. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (6), 53-73.
- Bonet, L., & Négrier, E. (2011b). The End(s) of National Cultures? Cultural Policy in the Face of Diversity. *International Journal of Cultural Policy*, 17(1), 1-16.
- Bonet, L. & Négrier, E. (2018a). The Participative Turn in Cultural Policy: Paradigms, Models, Contexts. *Poetics*, 66(1), 64-73.
- Bonet, L. & Négrier, E. (eds.) (2018b). *Breaking the forth wall: proactive audiences in the performing arts*. Elverum, Norway: Kunnskapsverket.
- Bonet, L., Calvano, G., Carnelli, L., Dupin-Meynard, F., & Négrier, E. (eds) (2018). *Be SpectACTive! Challenging Participation in Performing Arts*. Spoleto: Editoria & Spettacolo.
- Brown, A. S., Novak-Leonard, J. L. & Gilbride, S. (2011). *Getting in on the act: how arts groups are creating opportunities for active participation*. San Francisco, CA: The James Irvine Foundation.



- Donnat, O. (2009). *Les pratiques culturelles des français à l'ère numérique*. Paris: La Découverte.
- Haselbach, D., Klein, A., Knüsel, P. & Opitz, S. (2012). *Der Kulturinfarkt*. Munich: Albrecht Knaus.
- Jancovic, L. & Bianchini, F. (2013). Problematising Participation. *Cultural Trends* 22(2), 63-66.
- Lamont, M. & Small, M.L. (2007). *Cultural diversity and poverty eradication*. Background paper prepared for the World Report on Cultural Diversity, UNESCO. Working Paper 2007-25, Weatherhead Center for International Affairs, Harvard University.
- Lewis, J. & Miller, T. (eds) (2003). *Critical Cultural Policy Studies. A Reader*. Oxford: Blackwell.
- Lucas, J. M. (2017). *Les droits culturels. Enjeux, Débats, Expérimentations*. Paris: Territorial Éditions.
- Meyer-Bisch, P. (2012). *Cultural Rights, Ends and Means of Democracies? The Protection and the Creation of Cultural Rights, Conditions of any Citizenship*. En Austen, S., Bishop, Z., Deventer, K., Lala, R. & Martín Ramos, M. A. (Eds.) *The cultural component of citizenship, an inventory of challenges* (pp.225-235). Bruxelles: European House for Culture.
- Négrier, E. (2015). Festivalisation: patterns and limits. En Newbold, Ch., Maughan, Ch., Jordan, J. & Bianchini, F. (dir.) *Festivals in Focus* (pp.18-27). London: Goodfellow.
- Négrier, E., Bonet, L. & Guerin, M. [eds.] (2013). *Music Festivals, a Changing World. An International Comparison*. Paris: Michel de Maule.
- Négrier, E., Djakouane, A. & Jourda, M. (2010). *Les publics des festivals*. Paris: Michel de Maule-France Festivals.
- Pyykkonen, M., Simanainen, N. & Sokka, S. (2009). *What about Cultural Policy?*. Helsinki: Minerva.
- Poirrier, P. (2011). *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde (1945-2011)*. Paris: La Documentation Française.
- Rodriguez Morató, A. (2007). *La sociedad de la cultura*. Barcelona: Ariel.
- Walmsley, B. (2013). Co-creating theatre: authentic engagement or inter-legitimation?. *Cultural Trends*, 22(2), 108-118.
- Walmsley, B. (2016). From arts marketing to audience enrichment: How digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences. *Poetics*, 58, 66-78.

# Autores

## **Héctor del Barrio Alvarellós**

Licenciado en sociología y máster en gestión cultural (ambos títulos por la Universidad Complutense de Madrid). Ha trabajado en diversos ámbitos de la gestión cultural, entre otros en la Fundación Autor (SGAE), coordinando proyectos de música y artes escénicas. En 2007 ingresó en el cuerpo de Ayudantes de Museos, trabajando en el Museo de América y en el Museo Nacional de Antropología. Desde 2010 es jefe de servicio del Área de Difusión de la Subdirección General de Museos Estatales. Ha publicado varios artículos sobre gestión cultural y museos, especialmente en relación a los públicos y desarrollo de audiencias, al turismo o las nuevas tecnologías.

## **Fernando Bayón Martín**

Doctor en Filosofía por la Universidad de Deusto. Actualmente, es Investigador del Instituto de Estudios de Ocio y miembro del equipo oficial «Ocio y desarrollo humano», reconocido por el Gobierno Vasco con categoría A. Es profesor de «Historia de la Filosofía en la Modernidad: Idealismo y Dialéctica», en el grado de Filosofía, Política y Economía, impartido en las Universidades de Deusto y Comillas. Entre sus otros compromisos docentes se cuenta el Programa de Doctorado «Ocio, Cultura y Comunicación para el Desarrollo Humano» y el Máster Oficial en «Dirección de Proyectos de Ocio». En su trayectoria profesional, ha sido Investigador del Instituto de Filosofía del CSIC y ha realizado estancias como conferenciante y/o profesor invitado en las Universida-

des de Cambridge (UK), Yale (EEUU), Princeton (EEUU), Tübingen (Alemania), entre otras. Sus áreas de especialización son la teoría de la cultura en la modernidad y la construcción narrativa de las identidades colectivas en el cruce de la filosofía, la literatura, el drama musical y el cine. Ha publicado casi un centenar de artículos en revistas de impacto, además de los libros: «La prohibición del amor. Sujeto, Cultura y Forma Artística de Thoman Mann» (Anthropos, 2004) y «Filosofía y Leyenda. Variaciones sobre la última modernidad» (de Tolstoi a Musiol)» (Anthropos, 2009). Entre sus dedicaciones universitarias, está igualmente la formación permanente de adultos, muy focalizado al desarrollo de públicos, a través de los programas de DeustoBide, Escuela de ciudadanía de la Universidad de Deusto.

### **Lluís Bonet**

Director del programa de gestión cultural y profesor de economía de la Universidad de Barcelona. Autor de numerosas publicaciones sobre política cultural, gestión y economía de la cultura, participa como investigador de distintos proyectos europeos (Be SpectACTIVE!, EULAC Focus o Cultural Base). Ha sido presidente de la red ENCATC y del premio de investigación en política cultural, vicepresidente de la AAAE y de la Cooperativa Abacus, así como miembro del consejo de diversas publicaciones y entidades académicas y culturales.

### **Daniel Cerezo Baelo**

Ha desarrollado principalmente su carrera profesional en el ámbito de la dirección y gestión pública. Ha sido consultor de dirección, gestión y estrategia. Desde 2006, asume puestos de dirección en el Cabildo Insular de Tenerife, primero como director en el IASS, y desde 2016 como gerente de Auditorio de Tenerife, labor que sigue ejerciendo.

### **Jaime Cuenca**

Se graduó en Filosofía y obtuvo su Ph.D. en Ciencias Humanas y Sociales por la Universidad de Deusto, Bilbao. Actualmente, es investigador asociado en el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto. Ha sido profesor visitante en la Hochschule für Gestaltung de Karlsruhe, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

en la Ciudad de México y el Instituto Max Planck para la Historia de la Ciencia (Berlín). Jaime Cuenca ha sido autor de dos monografías y varios artículos en revistas científicas (como *Journal of Leisure Research* o *World Leisure*). Su investigación se centra en el papel de ocio en la construcción de la experiencia moderna, tanto desde un punto de vista histórico como filosófico. Trabajando en los límites de varias disciplinas como la crítica literaria, la historia del arte y los estudios culturales y de ocio, se propone abordar las múltiples prácticas y contextos a través de los cuales el ocio ha modelado la experiencia humana a lo largo de la modernidad occidental, centrándose específicamente en la relación entre ocio y tecnologías.

### **Macarena Cuenca-Amigo**

Doctora en Ocio y Desarrollo Humano. Profesora en Deusto Business School y miembro del Equipo de Investigación del Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto. Su principal línea de investigación es el desarrollo de audiencias culturales, tema sobre el cual desarrolló su tesis doctoral, imparte docencia de postgrado en diversas universidades y participa en varios proyectos competitivos europeos y nacionales. En la actualidad asume el rol de Investigadora Principal del proyecto Erasmus+ (Alianzas del Conocimiento) CONNECT. Ha publicado artículos científicos en revistas, tales como: *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, *Annals of Leisure Research*, *Arbor*, *Cuadernos de Gestión*, *International Review of Social Research*, *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*.

### **Virginia Garde López**

Licenciada en Geografía e Historia y Máster en Museología por la Universidad Complutense de Madrid, y especialista en Comunicación Pública por el I.N.A.P. Desde 2001 pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos. Ha trabajado en el Patrimonio Nacional, y en el Ministerio de Cultura y Deporte, donde ha ocupado distintos puestos en la Subdirección General de Museos Estatales desempeñando, entre otras, funciones relacionadas con la comunicación y difusión de los museos, la investigación de públicos, y otras herramientas de información sobre estas instituciones. En la actualidad es Coordinadora General de Desarrollo de Públicos y Seguridad en el Museo Nacional del Prado.

**Amaia Makua**

Doctora en Ciencias Sociales y Humanas. Es investigadora asociada en el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto, donde trabaja en la línea de investigación Ocio y Desarrollo Humano, habiéndose especializado en los últimos años en el perfil competencial de los profesionales de la cultura y en el desarrollo de audiencias. Desde 2014 ha participado en diversos proyectos europeos y estatales competitivos sobre estas temáticas. Ha publicado artículos en revistas científicas como *ARLA*, *Rotur*, *Turismo & Desenvolvimento*, *Psicología del Deporte* o *LSA Publications*.

**Teresa Morillo Sánchez**

Teresa Morillo Sánchez es licenciada en Geografía e Historia por la Universidad Autónoma de Madrid y diplomada por la Escuela Superior de Conservación y Restauración de Bienes Culturales. Desde 2006 es Ayudante de Museos y desde 2007 ocupa una de las jefaturas de sección dentro del Área de Difusión y Desarrollo de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura y Deporte, desarrollando funciones relacionadas con la investigación de públicos en museos y con diversos servicios que estos prestan a los ciudadanos.

**Emmanuel Négrier**

Catedrático de investigación en ciencias políticas y director del CE-PEL, Universidad de Montpellier. Dirige la revista *Pôle Sud* y la colección *Políticas culturales* de la Editorial PUG. 3 últimos libros:

- *Breaking the Fourth Wall. The Proactive Role of Live Performance Audiences*, (coord. con L.Bonet) Oslo : Kunnskapverket, 2018.
- *Le hip-hop en scènes*, (con A.Djakouane), L'Harmattan, 2018.
- *Les projets culturels de territoire*, (con Ph.Teillet), PUG 2019.

**María Ribas**

Licenciada en Historia por la Universidad Autónoma de Barcelona (1987), Master in Social Sciences (Heritage Management) por University of Birmingham en Gran Bretaña (1988-1990) y Curso de Postgrado

en Museología, por la UNESCO Museo de Moravia en Checoslovaquia (1990). Desde 1993, trabaja en el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona. Actualmente es jefa de la Unidad de Públicos, dentro del Servicio de Comunicación, responsable de la atención al público del CCCB, del *ticketing*, del programa de Amigos del CCCB, de los estudios de público y el desarrollo de públicos.

### **José Luis Rivero Plasencia**

Vinculadas sus funciones docentes a la Universidad de La Laguna y la UNED, ha representado numerosos cargos en instituciones culturales públicas y privadas. Ha sido Presidente de la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales, y Presidente de la Red Nacional de Organizadores de Conciertos Educativos, entre otros. Desde 2003 es Director Artístico del Auditorio de Tenerife y ha participado en el programa europeo Adeste Audience Developer. Participa en el programa de mentoría de Deusto dentro del Experto en Estrategia de Públicos 19/20.

### **Iker Tolosa Lafuente**

Licenciado en Ciencias de la Información, es en la actualidad el técnico de Cultura de Errenteria y director del festival Atlantikaldia. Ha trabajado durante más de diez años en Donostia Kultura, la mitad de ellos dirigiendo centros culturales en diversos barrios de la capital guipuzcoana. A finales de 2011 se incorporó al proyecto de Capitalidad Cultural Europea como responsable de uno de sus Muelles, Hazitegiak, centrado en programas de mediación artística, residencias y proyectos internacionales. En este tiempo ha participado como coordinador de Audience Link y evaluación del proyecto europeo Corners Of Europe, ha dirigido varias ediciones del Festival Olatu Talka, y ha puesto en marcha o colaborado en muchas otras iniciativas.

### **Sonia Sin**

Licenciada en Periodismo (UAB) y en Ciencias Políticas (UNED), actualmente es Jefe de la Unidad de Comunicación y Patrocinio de la Sociedad Municipal Zaragoza Cultural. Su trabajo con las audiencias empezó con Adeste Project en la Universidad de Deusto. Además, es la responsable de la estrategia digital #ZGZesCultura que surge con la implantación

de un Plan de Desarrollo de Audiencias para toda la ciudad. Actualmente, Zaragoza Cultural participa en el proyecto europeo Adeste+ que estudia el cambio de las organizaciones para incrementar la participación cultural. Adeste+ está formado por 15 socios de 11 ciudades europeas donde conocimiento, creación y política cultural se ponen al servicio de la audiencia.

## Colección de Documentos de Estudios de Ocio

1. CÁTEDRA DE OCIO Y MINUSVALÍAS (1995), *El Ocio en la vida de las personas con discapacidad*. ISBN 84-7485-422-9, 70 páginas.
2. MAIZTEGUI, C.; MARTÍNEZ, S. y MONTEAGUDO, M.<sup>a</sup> J. (1996), *Thesaurus de Ocio*. ISBN 84-7485-430-X, 208 páginas.
3. VV.AA. (1996), *Los desafíos del Ocio*. ISBN 84-7485-455-5, 180 páginas.
4. GORBEÑA, S.; GONZÁLEZ, V. J. y LÁZARO, Y. (1997), *El derecho al Ocio de las personas con discapacidad: análisis de la normativa internacional, estatal y autonómica del País Vasco*. ISBN 84-7485-476-8, 252 páginas.
5. CUENCA CABEZA, M. (coord.) (1997), *Legislación y política social sobre el Ocio de las personas con discapacidad*. ISBN 84-7485-483-0, 232 páginas.
6. CUENCA CABEZA, M. (1999), *Ocio y equiparación de oportunidades*. ISBN 84-7485-584-5, 178 páginas.
7. CUENCA CABEZA, M. (1999), *Ocio y formación. Hacia la equiparación de oportunidades mediante la Educación del Ocio*. ISBN 84-7485-590-X, 128 páginas.
8. CUENCA CABEZA, M. y MADARIAGA ORTUZAR, A. (2000), *Práctica deportiva escolar con niños ciegos y de baja visión*. ISBN 84-7485-678-7, 116 páginas.
9. SETIÉN SANTAMARÍA, M. L. (coord.). (2000), *Ocio, calidad de vida y discapacidad. Actas de las Cuartas Jornadas de la Cátedra de Ocio y Minusvalías*. ISBN 84-7485-679-5, 160 páginas.
10. SETIÉN SANTAMARÍA, M. L. y LÓPEZ MARUGÁN, A. (2000), *El ocio de la sociedad apresurada: el caso vasco*. ISBN 84-7485-680-9, 148 páginas.
11. GORBEÑA ETXEBARRIA, S. (ed.) (2000), *Modelos de intervención en ocio terapéutico*. ISBN 84-7485-681-7, 126 páginas.
12. MAIZTEGUI, C. y PEREDA, V. (coords.) (2000), *Ocio y deporte escolar*. ISBN 84-7485-683-3, 172 páginas.
13. AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE, M.L. (2000), *El arte como vivencia de ocio*. ISBN 84-7485-684-1, 300 páginas.
14. GORBEÑA ETXEBARRIA, S. (ed.) (2000), *Ocio y salud mental*. ISBN 84-7485-685-X, 120 páginas.
15. CUENCA CABEZA, M. (2000), *Ideas prácticas para la educación del ocio: fiestas y clubes*. ISBN 84-7485-688-4, 144 páginas.
16. CUENCA CABEZA, M. (2000), *Ocio humanista*. ISBN 84-7485-689-2, 308 páginas.



17. SAN SALVADOR DEL VALLE DOISTUA, R. (2000), *Políticas de Ocio*. ISBN 84-7485-700-7, 349 páginas.
18. CSIKSZENTMIHALYI, M.; CUENCA, M.; BUARQUE, C.; TRIGO, V. y otros (2001), *Ocio y desarrollo. Potencialidades del ocio para el desarrollo humano*. ISBN: 84-7485-744-9. 256 páginas.
19. SETIÉN, M. L. y LÓPEZ MARUGAN, A. (ed.) (2002), *Mujeres y ocio. Nuevas redes de espacios y tiempos*. ISBN: 84-7485-812-7. 212 páginas.
20. CAVA MESA, M.J. (ed.) (2002), *Propuestas alternativas de Investigación sobre Ocio*. ISBN: 84-7485-813-5. 225 páginas.
21. CARIDE GÓMEZ, J. A. y LÓPEZ PAZ, J. F. (ed.) (2002), *Ocio y voluntariado social. Búsquedas para un equilibrio integrador*. ISBN: 84-7485-814-3. 252 páginas.
22. GORBEÑA, S.; MADARIAGA, A. y RODRÍGUEZ, M. (2002), *Protocolo de evaluación de las condiciones de inclusión en equipamientos de ocio*. ISBN: 84-7485-857-7. 127 páginas.
23. DE LA CRUZ AYUSO, C. (ed.) (2002), *Educación del ocio. Propuestas internacionales*. ISBN: 84-7485-850-X. 218 páginas.
24. GARCÍA VISO, M. y MADARIAGA, A. (eds.) (2002), *Ocio para todos. Reflexiones y experiencias*. ISBN: 84-7485-851-8. 166 páginas.
25. APRAIZ, A. y IRIBAR, M. F. (eds.) (2002), *Experiencias y técnicas en gestión del ocio*. ISBN: 84-7485-851-8. 178 páginas.
26. DE LA CRUZ, C. (ed.) (2003), *Los retos del ocio y la discapacidad en el siglo xx*. ISBN: 84-7485-890-9. 201 páginas.
27. MONTEAGUDO, M.J. y PUIG, N. (eds.), *Ocio y deporte, un análisis multidisciplinar*. ISBN: 84-7485-919-0. 247 páginas.
28. LÁZARO, Y. (ed.) (2004), *Ocio, inclusión y discapacidad*. ISBN: 84-7485-945-X. 744 páginas.
29. CUENCA CABEZA, M. (2005), *Ocio solidario*. ISBN: 84-7485-984-0. 237 páginas.
30. ELÍAS PASTOR, L.V. (2006), *El turismo del vino. Otra experiencia de Ocio*. ISBN: 84-9830-030-4. 256 páginas.
31. CUENCA CABEZA, M. (2006), *Aproximación Multidisciplinar a los Estudios de Ocio*. ISBN: 84-9830-038-X. 222 páginas.
32. MONTEAGUDO SÁNCHEZ, M. J. (ed.) (2007), *El Ocio en la investigación actual*. ISBN: 84-9830-073-4. 334 páginas.
33. LÁZARO FERNÁNDEZ, Y. (2007), *Ocio y discapacidad en la normativa autonómica española*. ISBN: 84-9830-083-3. 200 páginas.
34. AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE, M. L. (2008), *Las ideas de ocio estético en la filosofía de la Grecia clásica*. ISBN: 978-84-9830-461-9. 153 páginas.

35. MONTEAGUDO SÁNCHEZ, M. J.(ed.) (2008), *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los Estudios de Ocio*. ISBN: 978-84-9830-462-6. 345 páginas.
36. CUENCA CABEZA, M.; AGUILAR GUTIÉRREZ, E. (eds.) (2007), *El tiempo de ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada*. ISBN: 978-84-9830-463-3. 259 páginas.
37. FRAGUELA VALE, R.; VARELA GARROTE, L.; CARIDE GÓMEZ, J. A.; LERA NAVARRO, Á. (2009). *Deporte y Ocio: nuevas perspectivas para la acción socioeducativa*. ISBN: 978-84-9830-232-5. 158 páginas.
38. LAZCANO QUINTANA, I.; DOISTUA NEBRED, J. (eds.) (2010), *Espacio y experiencia de ocio: consolidación, transformación y virtualidad*. ISBN: 978-84-9830-247-9. 282 páginas.
39. ORTEGA NUERE, C.; IZAGUIRRE CASADO, M. (eds.) (2010), *Los eventos: funciones y tendencias*. ISBN: 978-84-9830-256-1. 197 páginas.
40. CUENCA CABEZA, M.; IZAGUIRRE CASADO, M. (eds.) (2010), *Ocio y juegos de azar*. ISBN: 978-84-9830-269-1. 157 páginas.
41. CUENCA CABEZA, M.; LAZCANO QUINTANA, I.; LANDABIDEA URRESTI, X. (2010), *Sobre ocio creativo: situación actual de las Ferias de Artes Escénicas*. ISBN: 978-84-9830-278-3. 171 páginas.
42. CUENCA CABEZA, M.; AGUILAR GUTIÉRREZ, E.; ORTEGA NUERE, C. (2010), *Ocio para innovar*. ISBN: 978-84-9830-279-0. 253 páginas.
43. MADARIAGA ORTUZAR, A. y CUENCA AMIGO, J. (eds.) (2011), *Los valores del ocio: cambio, choque e innovación*. ISBN: 978-84-9830-312-4. 327 páginas.
44. VV.AA. (2011), *Nuevos desafíos de los observatorios culturales*. ISBN: 978-84-9830-322-3. 275 páginas.
45. Ortega Nuere, C. (ed.) (2011). *New challenges of cultural observatories*. ISBN: 978-84-9830-323-0. 262 páginas.
46. CUENCA CABEZA, M. (coord.) (2012). *Aisiazko Ikaskuntzak hainbat ikuspegitik*. ISBN: 978-84-9830-366-7. 214 páginas.
47. ORTEGA NUERE, C. (ed.), SAN SALVADOR DOISTUA, R. (ed.) (2012), *Ocio e innovación para un compromiso social, responsable y sostenible*. ISBN: 978-84-9830-368-1. 150 páginas.
48. CUENCA AMIGO, J. (2012), *El valor de la experiencia de ocio en la modernidad tardía*. ISBN: 978-84-9830-369-8. 246 páginas.
49. CUENCA CABEZA, M. (2012). *Zer da aisia? 25 erantzun klasiko eta lekukotzabat*. ISBN: 978-84-9830-371-1. 122 páginas.
50. MONTEAGUDO, M.J.; CUENCA AMIGO, J. y SAN SALVADOR DEL VALLE, R. (coords.) (2014), *Aportaciones del ocio al envejecimiento satisfactorio*. ISBN: 978-84-15759-42-3. 192 páginas.

51. ORTEGA NUERE, C. y BAYÓN, F. (coords.) (2014), *El papel del ocio en la construcción social del joven*. ISBN: 978-84-15759-47-8. 333 páginas.
52. CUENCA CABEZA, M. (2014), *Ocio valioso*. ISBN: 978-84-15759-48-5. 494 páginas.
53. AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE, M. L. (2014), *Ocio estético valioso*. ISBN: 978-84-15759-47-8. 242 páginas.
54. GONZÁLEZ GARCÍA, J.M.; BAYÓN, F. y MELONI, C. (eds) (2015), *Repensar la ciudad desde el ocio*. ISBN: 978-84-15772-97-2. 230 páginas.
55. MAKUA BIURRUN, A. y RUBIO FLORIDA, I. (eds.) (2015), *El legado de la crisis: respuestas desde el ámbito del ocio*. ISBN: 978-84-15759-76-8. 327 páginas.
56. CUENCA, J. y AHEDO, R. (eds.) (2016), *Efectos sociales del ocio y las industrias creativas y culturales*. ISBN: 978-84-15759-86-7. 414 páginas.
57. MAKUA, A. y AHEDO, R. (eds.) (2016), *Improving Sustainable Tourism in XXIST Century*. ISBN: 978-84-15759-89-8. 120 páginas.
58. LEMA, R. y MONTEAGUDO, M.J. (eds.) (2016), *Espacios de ocio y recreación para la construcción de ciudadanía*. ISBN: 978-84-16982-12-7. 156 páginas.
59. LAZCANO, I. y DOISTUA, J. (eds.) (2017), *Desafíos contemporáneos del ocio*. ISBN: 978-84-16982-41-7. 215 páginas.
60. MURIEL, D. y SAN SALVADOR DEL VALLE, R. (eds.) (2017), *Tecnología digital y nuevas formas de ocio*. ISBN: 978-84-16982-41-7. 220 páginas.
61. MONTEAGUDO, M.<sup>a</sup> J. (ed.) (2017), *Leisure experiences, opportunities and contributions to human development*. ISBN: 978-84-16982-44-8. 180 páginas.
62. ROMERO, S. y LÁZARO, Y. (eds.) (2018), *Deporte y sociedad: una aproximación desde el fenómeno del ocio*. ISBN: 978-84-1325-030-4. 203 páginas.
63. ROMERO, S. y CUENCA, M. (eds.). *Ocio y desarrollo humano: aportaciones científicas y sociales*. ISBN: 978-84-1325-040-3. 234 páginas.

Para más información:

Instituto de Estudios de Ocio  
 Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
 Universidad de Deusto  
 Avda. Universidades, 24  
 E-48007 Bilbao  
[www.ocio.deusto.es](http://www.ocio.deusto.es)  
 Tf. 944 139 075  
[ocio@deusto.es](mailto:ocio@deusto.es)

¿Cómo asegurar el disfrute de la cultura a un público más amplio y diverso? ¿Qué estrategias están implantando ya las organizaciones culturales para renovar su pacto con los públicos? ¿Desde qué puntos de vista se está reflexionando hoy sobre las audiencias culturales? Transformar la relación con el público y colocarla en el centro de la estrategia y el funcionamiento diario es uno de los principales retos a los que se enfrentan las instituciones y organizaciones culturales. El enfoque del desarrollo de audiencias, que sólo recientemente ha comenzado a abrirse paso en nuestro país, propone algunas formas de hacer y de pensar a la hora de responder a este reto. Las contribuciones que aquí se reúnen pretenden iluminar, desde la reflexión teórica y la intervención práctica, este campo en expansión.



Instituto de Estudios de Ocio  
Aisialako Ikaskuntzen Institutua  
Institute of Leisure Studies