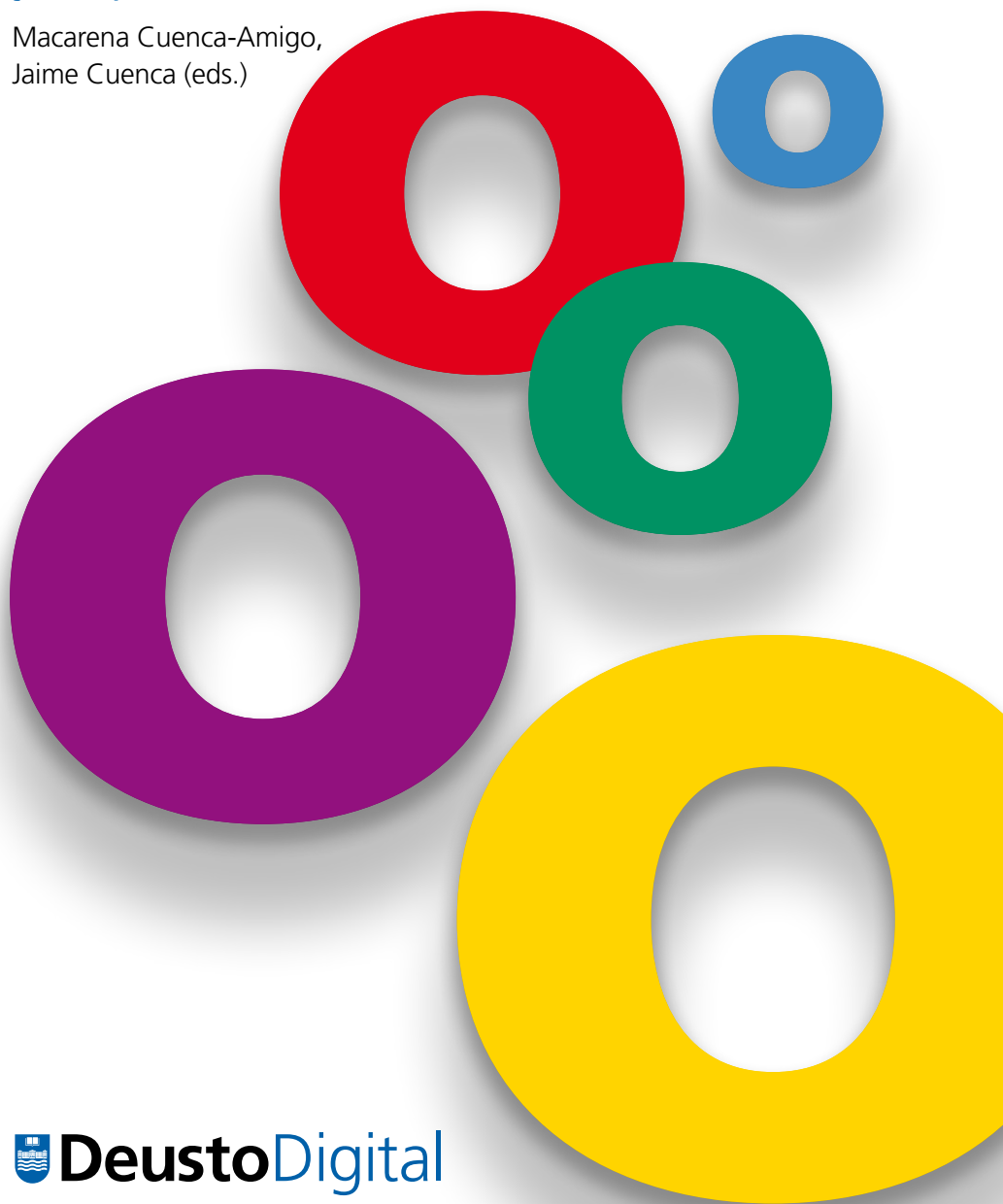


# El desarrollo de audiencias en España

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. Pontificia 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.

adeste+



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 Alvarellós, 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



# Introducción: aunando teoría y práctica en torno al público

*Macarena Cuenca-Amigo y Jaime Cuenca*

En un contexto en el que la provisión de contenidos culturales encuentra canales inéditos y se ve sumida en una competencia sin precedentes por la atención de sus destinatarios, promover la accesibilidad universal de los públicos a la cultura y su participación activa en eventos y programas creativos constituye hoy un desafío complejo para el sector cultural, que obliga a repensar la relación entre las entidades culturales y la ciudadanía. Es en este marco donde el desarrollo de públicos —o audiencias<sup>1</sup>— está cobrando una particular relevancia como uno de los enfoques de mayor peso a nivel europeo y, cada vez más, en España a la hora de cuestionarse en profundidad por la relación entre públicos y organizaciones culturales e intervenir exitosamente sobre ella.

En Europa, por un lado, destaca la consolidación en algunos países de agencias, redes o centros especializados en desarrollo de audiencias, que surgen para dar soporte a las organizaciones culturales y suelen actuar como eslabones entre la práctica profesional y la política cultural (Bollo *et al.*, 2017). Son originarias, generalmente, de países del norte de Europa (Reino Unido, Dinamarca, etc.) que llevan a sus espaldas un reco-

---

<sup>1</sup> En español, «audiencias» es un término tradicionalmente asociado a los medios de comunicación audiovisuales. Así, puede resultar chocante para el lector que a lo largo del texto se haga referencia, por ejemplo, al desarrollo de audiencias de un teatro, de una orquesta o de un museo. La explicación radica en el origen anglosajón del término «audience development», cuya traducción literal provoca la utilización de los conceptos de «público» y «audiencias» de forma indistinta, como si fuesen sinónimos.

rrido de más de 20 años en el estudio, las políticas y la práctica en torno al desarrollo de audiencias y que, por tanto, son verdaderas referencias a nivel europeo. Por otro lado, se encuentran los proyectos financiados por la Comisión Europea en sus diferentes programas, entre los que destaca Europa Creativa 2014-2020 (Parlamento Europeo, 2013), que, dentro de sus objetivos específicos, recoge la necesidad de estimular el desarrollo de audiencias en las organizaciones culturales europeas. Gracias al estímulo de diversas convocatorias de la Comisión Europea, se ha ido consolidando una amplia red de agentes, tanto académicos como profesionales, que investigan y experimentan en el campo del desarrollo de públicos, promueven intervenciones desde este enfoque en un gran número de organizaciones creativas por toda Europa y abogan por su adopción entre los principios que rigen las políticas culturales de la Unión Europea y los países miembros. La Universidad de Deusto, a través del Instituto de Estudios de Ocio, ha formado parte activa de esta red desde el año 2011 en el marco de los siguientes proyectos europeos:

- CREA.M -Creative Blended Mentoring for Cultural Managers, 518533-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-LMP- (Life Long Learning Programme, 2011-2013).
- ADESTE - Audience DEVELOper: Skills and Training in Europe, project n.540087-LLP-1-2013-1-IT-LEONARDO-LMP - (Life Long Learning Programme, 2014-2016).
- ENGAGE AUDIENCES - Study on audience development. How to place audiences at the centre of cultural organizations, EUR EAC-2015-0440 EN (Creative Europe, 2016).
- CONNECT - CONNECTING AUDIENCES European Alliance for Education and Training in Audience Development, project n. 575807-EPP-1-2016-1-ES-EPPKA2-KA - (Erasmus+, 2017-2019).
- ADESTE+ - Audience DEVELOPMENT STRategies for cultural organisations in Europe, Agreement number: 2018 – 2685 / 001 - 001- (Creative Europe, 2018-2022).

Adicionalmente, también hemos ido reforzando lazos a nivel local y estatal y prueba de ello es el proyecto PUBLICUM – Públicos en transformación (2018-2021), financiado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad; un proyecto de investigación básica que, a través de un complejo diseño metodológico y desde una perspectiva radicalmente interdisciplinar, pretende reflexionar sobre las recientes transformaciones de los públicos de museos.

A lo largo del trabajo de todos estos años en los que hemos profundizado en el área del desarrollo de audiencias, hemos colaborado con profesionales del sector cultural español, interviniendo fundamentalmente en

términos de itinerarios formativos. Así, en el proyecto ADESTE, entre los años 2015 y 2016, pusimos en marcha un piloto de formación en Bilbao con un grupo de 16 profesionales culturales. Años después, en octubre de 2018, en el marco del proyecto CONNECT, hemos lanzado en Madrid el programa de postgrado «Experto en Estrategia de Públicos». Bajo la premisa de «aprender haciendo», los profesionales que han formado parte de esta primera edición han desarrollado sus competencias en este ámbito, tanto en el aula a través de talleres prácticos, como en las propias organizaciones en las que trabajan, diseñando e implantando proyectos de investigación-acción en desarrollo de audiencias y consiguiendo, así, un impacto real en su entorno.

Durante las muchas horas de trabajo, estudiando y preparando clases, hemos detectado el notable déficit de materiales de apoyo en idiomas distintos del inglés. Así, con la edición de este libro pretendemos dar respuesta, precisamente, a la creciente demanda por parte de los profesionales del sector cultural de publicaciones científicas en castellano sobre esta temática. La presente obra se divide en dos secciones. La primera, titulada «Desde la teoría», realiza una aproximación paulatina al concepto de desarrollo de audiencias, partiendo, por un lado, del concepto de público y, por otro, del concepto de participación cultural desde el prisma de la política cultural. La segunda, titulada «Desde la práctica», muestra a través de estudios de caso el panorama del desarrollo de audiencias en España a nivel organizacional (CCCB; Mercat de les Flors; Auditorio de Tenerife), a nivel de ciudad (Ayuntamiento de Zaragoza) y a nivel estatal (Laboratorio Permanente de Público de Museos de la Subdirección General de Museos Estatales). A continuación, glosamos lo que consideramos que son las aportaciones fundamentales de los autores de estos capítulos.

*Fernando Bayón y Jaime Cuenca* plantean una reflexión inicial en torno al concepto de público en clave epistemológica, esto es, poniendo el foco de reflexión en el modo en que conocemos al público. Un somero repaso por las diversas perspectivas disciplinares que se ven concernidas por los públicos de la cultura permite ir más allá de la aparente obviedad del concepto y contemplarlo más bien como un campo de tensiones teóricas sometido a diversos intereses y alumbrado por distintos aparatos metodológicos.

Centrándose en las acepciones del concepto de participación cultural, *Lluís Bonet y Emmanuel Négrier* analizan 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. Los autores concluyen con unas reflexiones sobre los dilemas so-

ciales, políticos y de gestión no resueltos en la mayor parte de experiencias de política cultural centradas en la participación cultural.

La parte teórica desemboca en el capítulo que *Macarena Cuenca-Amigo* y *Amaia Makua* dedican al concepto de desarrollo de audiencias. Las autoras realizan una aproximación multidisciplinar, abordando el término desde diferentes trayectorias teóricas: el marketing cultural; la perspectiva de la recepción de la experiencia artística y el enfoque social. De forma complementaria, a partir del trabajo de campo llevado a cabo en el proyecto ADESTE y basado en metodología cualitativa, comparan las connotaciones del término en Reino Unido, Dinamarca, Italia y España.

Y, precisamente, la participación de *Sonia Sin* en el proyecto ADESTE fue el catalizador que facilitó el diseño y la implantación de un plan de desarrollo de audiencias en el Auditorio de Zaragoza, una entidad que en aquel momento se encontraba en quiebra técnica debido a la caída de ingresos y de espectadores. El éxito obtenido permitió pasar a una segunda y una tercera fases del plan, ampliando poco a poco el número de agentes implicados hasta abarcar el conjunto del sector cultural local. Así, el Ayuntamiento de Zaragoza se ha convertido en un referente como impulsor del desarrollo de audiencias a nivel de ciudad.

Desde una perspectiva estatal, *Héctor del Barrio*, *Virginia Garde* y *Teresa Morillo* presentan la trayectoria del Laboratorio Permanente de Público de Museos en sus diez años de existencia como un proyecto orientado a la mejora de la gestión de estas instituciones a partir del conocimiento de sus públicos. Partiendo de una visión general de los estudios de visitantes, desarrollan las líneas básicas de investigación abordadas en el seno de este proyecto y, como ejemplo de aplicación práctica de sus resultados, detallan tres casos concretos de decisiones de gestión puestas en marcha para mejorar distintos aspectos del funcionamiento y la visibilidad de estas organizaciones. El capítulo culmina con la mención al Plan de Desarrollo de Públicos de la Subdirección General de Museos Estatales y de los retos para su implantación.

Pasando ya al plano organizacional, *María Ribas* expone el caso del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB), una entidad pionera en España en tener un departamento de públicos, algo nada habitual todavía en la actualidad. Ya desde la inauguración del centro, en 1994, se estableció la necesidad de ir en busca del público para cada exposición y cada actividad, lo cual constituyó un acicate para trabajar desde un principio pensando en los públicos, investigar el tipo de colectivos a quienes les pudiera interesar una exposición o buscar maneras alternativas apelar a la curiosidad de las personas. El caso del CCCB constituye, por tanto, un referente en la continua búsqueda de públicos específicos y la consecuente programación específica que de ello se deriva para activar estos nuevos segmentos.

También en Barcelona, el Mercat de les Flors se ha convertido en uno de los casos más reconocidos del Estado y de Europa por sus políticas dirigidas a promover y desarrollar nuevos públicos para la danza. *Iker Tolosa* se aproxima al caso del Mercat y a sus políticas, a menudo pioneras, que han situado a la audiencia en el centro de su trabajo, lo que ha desembocado en un importante número de programas de referencia para el sector: un programa educativo que cubre el todo el espectro de 0 a 18 años, incluyendo un plan de formación para docentes y otro para trabajadores sociales; un atractivo programa de actividades paralelas; un sistema de ticketing propio; una amplia oferta de abonos, una sólida estrategia de comunicación, etc. Algunas de las claves del éxito pasan por la convicción de que la colaboración enriquece y fortalece los proyectos, lo que les ha llevado a trabajar con otras instituciones, agentes y colectivos en el desarrollo de muchos programas; y la autonomía del departamento de Mediación y Públicos para desarrollar proyectos propios, cuyo trabajo no depende como es habitual de lo que emane de la programación. El reciente cambio en la dirección del Mercat supone un nuevo giro, más ambicioso si cabe, en la trayectoria de este centro: más orientado que hasta ahora a promover la creación, pero comprometido a mantener la misma visión respecto al trabajo con los públicos. Una nueva fase que va a suponer un ambicioso reto para este proyecto.

El libro se cierra con el texto de *Macarena Cuenca-Amigo*, *José Luis Rivero* y *Daniel Cerezo* sobre el caso del Auditorio de Tenerife, una entidad que ya desde sus inicios, en 2003, surge con un enfoque centrado en los públicos que se concibe desde la perspectiva de construir relaciones duraderas con un público diverso. El capítulo destaca la apuesta de la organización por la implantación paulatina de sistemas de información que les ha permitido contar con datos reales sobre sus audiencias, a partir de los cuales han ido generando conocimiento. Como consecuencia, han podido mejorar el proceso de toma de decisiones, depurando continuamente sus iniciativas y proyectos a partir de un continuo contraste con los datos. El caso constituye también un ejemplo de la continua gestión del cambio organizacional que se deriva de la decisión del poner al público en el centro de la gestión.

En suma, tratamos de ofrecer con este libro una doble perspectiva teórica y práctica, que conjuntamente y de forma complementaria, arrojen una necesaria luz sobre el estado del desarrollo de audiencias en España, un enfoque todavía en proceso de consolidación en nuestro sector cultural y necesitado de aportaciones con vocación sistemática y transversal. Esperamos poner así a disposición de los agentes culturales de nuestro país una aportación más en el camino de fomentar el intercambio de experiencias y aprendizajes en torno a los públicos de la cultura.

## Referencias

- Bollo, A., Da Milano, C., Gariboldi, A. y Torch, C. (2017). Final Report - Study on Audience Development - How to place audiences at the centre of cultural organisations. Brussels: European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture.
- Parlamento Europeo. (2013). REGLAMENTO (UE) N.º 1295/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 11 de diciembre de 2013 por el que se establece el Programa Europa Creativa (2014 a 2020) y se derogan las Decisiones n.º 1718/2006/CE, n.º 1855/2006/CE y n.º 1041/2009/CE», Diario Oficial de la Unión Europea, L 347 (20.12.2013), pp.221-237.

# Parte I

## Desde la teoría

---

El público. Una consideración epistemológica  
Por *Fernando Bayón* y *Jaime Cuenca*

La participación cultural en la tensión dialéctica entre democratización y democracia cultural  
Por *Lluís Bonet* y *Emmanuel Négrier*

El desarrollo de audiencias: una aproximación comparada en el contexto europeo  
Por *Macarena Cuenca-Amigo* y *Amaia Makua*

---

