

impacto social impact



**Cómo situar al público en el centro de tu gestión.
Guía para implantar un enfoque de desarrollo
de audiencias en las organizaciones culturales**

*Becoming an audience-centred organisation.
Guidelines for developing an audience approach
at cultural organisations*

Macarena Cuenca-Amigo, Amaia Makua

impacto
s**ocial**
impact



En el marco de la labor llevada a cabo por la Universidad de Deusto (<http://www.deusto.es/>) en el tema del impacto social de la investigación, anualmente se seleccionan una serie de **proyectos** de investigación con **alto potencial de impacto social**, y a partir de ellos, se elaboran y publican los denominados Deusto Social Impact Briefings (DSIB). Son unas monografías breves dirigidas a instituciones sociales, usuarios, policy makers, o empresas que, en lenguaje no académico, responden al objetivo de poner de manifiesto la **acción transformadora de la investigación de Deusto**, y permiten que los resultados de su investigación ayuden a los agentes sociales a responder a los retos de transformación social a los que se enfrentan, ofreciéndoles buenas prácticas, guías o recomendaciones en la labor que desempeñan.

Frecuencia de publicación y formato

Deusto Social Impact Briefings se publica electrónicamente y en versión impresa una vez al año. Su segundo número se publicó en marzo de 2018 como resultado de una convocatoria lanzada a toda la comunidad investigadora en 2017. Este número corresponde a la convocatoria 2018 y se publicará en 2019.

Suscripciones

Actualmente, no se aplican cargos por la presentación, publicación, acceso en línea y descarga. Pocas copias impresas se ponen a disposición de los colaboradores y socios clave.

Derechos de autor

Deusto Social Impact Briefings es una publicación de Acceso Abierto de la Universidad de Deusto (España).

Su contenido es gratuito para su acceso total e inmediato, lectura, búsqueda, descarga, distribución y reutilización en cualquier medio o formato sólo para fines no comerciales y en cumplimiento con cualquier legislación de derechos de autor aplicable, sin la previa autorización del editor o el autor; siempre que la obra original sea debidamente citada y cualquier cambio en el original esté claramente indicado. Cualquier otro uso de su contenido en cualquier medio o formato, ahora conocido o desarrollado en el futuro, requiere el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor.

© Universidad de Deusto
P.O. box 1 - 48080 Bilbao, España
Publicaciones
Tel.: +34-944139162
E-mail: publicaciones@deusto.es
URL: www.deusto-publicaciones.es

ISBN: 978-84-1325-068-7 (version impresa / printed version)
Deposito Legal / Legal Deposit: BI-108-2017

Impreso y encuadernado en España /
Printed and bound in Spain

Within the framework of the work carried out by the University of Deusto (<http://www.deusto.es/>) on the social impact of research, a series of research projects with high potential for social impact are selected annually, and from these, the so-called Deusto Social Impact Briefings (DSIB) are prepared and published as short monographs. They are aimed at social organisations, users, policy-makers and businesses ensuring that research outcomes are intelligible to all these different social actors. They also seek to provide guidelines, best practices and recommendations to support their tasks in facing the challenges of social transformation.

Publication frequency and format

Deusto Social Impact Briefings is published electronically and in print version once a year. Its second issue appears in March 2018 as result of a call launched in 2017. This issue corresponds to a call launched in 2018 and will be published in 2019.

Subscriptions

Currently, no charges for submission, publication, online access, and download are applicable. Few print copies are freely made available for key collaborators and partners.

Copyrights

Deusto Social Impact Briefings is an Open Access publication of the University of Deusto (Spain).

Copyright for this publication is retained by the Publisher. Any part of its content can be reused in any medium or format only for non-commercial purposes and in compliance with any applicable copyright legislation, without prior permission from the Publisher or the author(s). In any case, proper acknowledgement of the original publication source must be made and any changes to the original work must be clearly indicated. Any other use of its content in any medium or format, now known or developed in the future, requires prior written permission of the copyright holder.

DEUSTO Social Impact Briefings No. 3 (2018)

Dirección y Coordinación Editorial

Rosa María Santibañez Gruber, Universidad de Deusto, España

Antonia Caro González, Universidad de Deusto, España

Editors

Rosa María Santibañez Gruber, University of Deusto, Spain

Antonia Caro González, University of Deusto, Spain

Comité Científico:

Javier Arellano Yanguas, Director del Centro de Ética Aplicada e investigador principal del equipo «Ética Aplicada a la Realidad Social» (EARS), Universidad de Deusto.

Antonia Caro González, Directora de la Oficina de Proyectos Internacionales de Investigación y experta en temas europeos, innovación en gestión de la investigación e impacto social, Universidad de Deusto, España.

Laura Teresa Gómez Urquijo, investigadora y Profesora en la Facultad de Derecho e investigadora del equipo Desarrollo Social, Economía e Innovación para las Personas (EDISPe), Universidad de Deusto, España.

Mikel Larreina Díaz, Profesor en Deusto Business School, Vicedecano de Relaciones Internacionales e investigador del equipo Finanzas, Universidad de Deusto, España.

Amaia Méndez Zorrilla, Profesora en la Facultad de Ingeniería e investigadora del equipo e-VIDA, Universidad de Deusto, España.

José Javier Pardo Izal, Profesor del departamento de Teología e investigador en Teología Bíblica y su influencia cultural, Universidad de Deusto, España.

Scientific Committee:

Javier Arellano Yanguas, Head of the Centre for Applied Ethics and Main Researcher in the Ethics Applied to Social Reality research team at the University of Deusto, Spain.

Antonia Caro González, Head of the International Research Projects Office and expert in European issues, social impact and innovation in research management at the University of Deusto, Spain.

Laura Teresa Gómez Urquijo, lecturer at the Faculty of Law and researcher in the Economics, Social Development and Innovation for People (EDISPe) team at the University of Deusto, Spain.

Mikel Larreina Díaz, lecturer at Deusto Business School, Associate Dean for International Relations and researcher in Finances team at the Universidad de Deusto, Spain.

Amaia Méndez Zorrilla, lecturer at the Faculty of Engineering and researcher in the e-LIFE team at the University of Deusto, Spain.

José Javier Pardo Izal, lecturer at the Department of Theology and researcher working on biblical theology and its cultural influence at the University of Deusto, Spain.

Comité Asesor Externo:

José Luis Rivero Plasencia, Director artístico, Auditorio de Tenerife, España.

External Advisory Board:

José Luis Rivero Plasencia, Artistic Director, Auditorio de Tenerife, Spain.

Oficina Editorial / Editorial Office:

DEUSTO Social Impact Briefings

International Research Projects Office (IRPO)

Universidad de Deusto

Avda. Universidades 24

48007 Bilbao

Tel: +34 944 13 90 00 (ext 2136)

Email: Ms. Barbara Rossi <barbara.rossi@deusto.es>

Web: <http://www.deusto.es/>

Prólogo

A través de los '**Deusto Social Impact Briefings**' (DSIB) la investigación en Deusto (<http://www.deusto.es/>) persigue trasladar el impacto de sus resultados más allá del mundo académico e incidir, de acuerdo con la misión de la Universidad, en la transformación de la sociedad actual. La Universidad entiende como investigación con impacto social aquella que contribuye a procesos de transformación hacia sociedades más justas y diversas, en las que prime el desarrollo y bienestar social inclusivos y realizada en diálogo con agentes sociales, entidades y/o empresas.

Los Deusto Social Impact Briefings (DSIB) son monografías breves que permiten mostrar las capacidades de investigación instaladas en Deusto a través de proyectos desarrollados por equipos de nuestra universidad en las áreas de conocimiento de alta relevancia social. Publicados en papel (tanto en castellano como en inglés) con una periodicidad anual, se pueden encontrar también online en la página web de Deusto Research.

Las publicaciones están dirigidas a entidades sociales, usuarios, policy makers y/o empresas, posibilitando que los resultados de las investigaciones sean inteligibles para estos diferentes agentes sociales y pretenden, mediante la oferta de buenas prácticas, guías o recomendaciones, apoyarles en la labor que desempeñan para responder a los retos de transformación social a los que se enfrentan.

Dentro del proyecto estratégico Deusto 2018 y en el marco del Plan Director de Impacto Social, el presente briefing fue seleccionado por su alto potencial de impacto social, a través de una convocatoria lanzada a toda la comunidad investigadora en 2018. Forma parte de un conjunto de dos briefings resultantes de la mencionada convocatoria y que conforman la tercera edición de los DISB.

El briefing *Cómo situar al público en el centro de tu gestión. Guía para implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en las organizaciones culturales* ofrece una hoja de ruta para aquellos profesionales del sector cultural interesados en situar al público en el centro de su gestión e implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en su organización, aportando luz sobre el propio concepto de desarrollo de audiencias y las implicaciones organizacionales que tiene que adoptar este enfoque.

Queremos agradecer el esfuerzo conjunto del personal investigador y de los agentes sociales en la compleja tarea de repensar los resultados de las investigaciones realizadas en un formato más accesible, esperamos que útil, y que cumpla el potencial impacto social que perseguimos mediante su uso y aplicación por profesionales, ciudadanos, agentes públicos y sociales que trabajáis en los temas.

Agradeciendo de antemano el interés por esta iniciativa, quedamos a la espera de nuevas propuestas, sugerencias y comentarios que nos ayuden a mejorar de cara a ediciones sucesivas.

Rosa María Santibañez Gruber
Antonia Caro González
DIRECCIÓN DSIB,
Marzo 2019

Foreword

Through the *Deusto Social Impact Briefings* (DSIB), researchers at Deusto (<http://www.deusto.es/>) seek to disseminate their findings beyond the confines of the academic world and help to fulfil the University's declared mission to transform today's society. For the University of Deusto "research with social impact" means research that helps to bring about fairer, more diverse societies in which inclusive social welfare and development take pride of place, based on dialogue with social actors, organisations and/or businesses.

The Deusto Social Impact Briefings (DSIB) are short, monographic presentations that seek to highlight the research capabilities at Deusto through projects carried out in knowledge areas with high social relevance. They are published in print each year (in Spanish and English) and can also be found online at the Deusto Research website.

These publications are aimed at social organisations, individual users, policy-makers and/or businesses, and seek to help them to understand research outcomes and support their efforts to meet the challenges of social transformation they face by providing them with guides, recommendations and good practices.

Within the Deusto 2018 strategic project, and under the framework of the Master Plan for Social Impact, this briefing was selected for its potentially high social impact, following a call to the research community as a whole launched in 2018. It is one of the two briefings that make up this third edition of the DSIB.

Becoming an audience-centred organisation. Guidelines for developing an audience approach at cultural organisations provides a roadmap for specialists in the cultural industry who are interested in putting audiences at the centre of their work and in developing an audience approach in their organisations. It sheds light on the concept of audience development itself and on the organisational implications of adopting such an approach.

We would like to thank all the involved researchers and social actors for their joint efforts in the complex task of re-shaping the outcomes of their research into a more accessible format. We hope this will be useful and will fulfil the potential for social impact we seek becoming a valuable tool for specialists, individual citizens, public-sector and social actors working in the relevant fields.

We would also like to thank in advance any new proposals, suggestions and comments that readers interested in this initiative may have with a view to improve future editions.

Rosa Maria Santibañez Gruber
Antonia Caro González
DSIB MANAGEMENT,
March 2019

Cómo situar al público en el centro de tu gestión.

Guía para implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en las organizaciones culturales

Macarena Cuenca-Amigo, Amaia Makua

1. Introducción	11
2. Justificación y contexto	12
2.1. <i>¿Cómo se entiende hoy en día el desarrollo de audiencias culturales en Europa?</i>	13
2.2. <i>¿Qué implicaciones tiene para las organizaciones culturales orientarse hacia los públicos?</i>	15
2.3. <i>¿Cómo es la oferta formativa en desarrollo de audiencias existente en Europa?</i>	16
3. <i>¿Cómo puede mi organización adoptar un enfoque de desarrollo de audiencias?</i>	18
3.1. <i>Decisiones estratégicas</i>	19
3.2. <i>Decisiones organizativas</i>	22
3.3. <i>Decisiones operativas</i>	25
4. Conclusiones.	33
5. Referencias.	36
6. Notas biográficas	37

Cómo situar al público en el centro de tu gestión.

Guía para implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en las organizaciones culturales

Macarena Cuenca-Amigo, Amaia Makua

doi: [http://dx.doi.org/10.18543/dsib-3\(2018\)-pp13-43.pdf](http://dx.doi.org/10.18543/dsib-3(2018)-pp13-43.pdf)

Resumen

Promover la participación activa de los públicos y la accesibilidad a la cultura constituye hoy un reto primordial para el sector cultural, que supone reinterpretar la relación entre las entidades culturales y la ciudadanía. En este contexto, el desarrollo de públicos -o audiencias- se convierte en uno de los enfoques de mayor peso, avalado por el apoyo recibido de la Comisión Europea.

Este *briefing* va dirigido a todos aquellos profesionales del sector cultural interesados en situar al público en el centro de su gestión e implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en su organización. Por un lado, resultará de interés para quienes no tengan muy claro lo que significa esta cuestión, ya que el texto aportará luz sobre el propio concepto de desarrollo de audiencias y las implicaciones organizacionales que tiene adoptar este enfoque. Por otro lado, será también de utilidad para todos quienes hayan superado la etapa anterior y estén pensando en pasar a la acción. Así, el documento ofrece una hoja de ruta, que aborda diferentes tipos de decisiones estratégicas, organizativas y operativas.

Para cada uno de estos niveles de decisión, se recogen una serie de recomendaciones orientadas a capacitar a las organizaciones para crear y mantener relaciones con su público actual, potencial y futuro.

Palabras clave:

Desarrollo de audiencias, creación de capacidad, competencias, profesionales culturales.

Abstract

Fostering active audience engagement and access to culture is currently a major challenge for the cultural sector, and one which entails reinterpreting the relationship between cultural organisations and the public. In this context, audience development is becoming one of the approaches that carry most weight, as evidenced by support for it from the European Commission.

This briefing is aimed at practitioners working in the cultural industry who are interested in putting audiences at the centre of their work and implementing an audience development approach at their organisations. On the one hand it should be useful to anyone who is not clear as to what this means, given that the briefing sheds light on the concept of audience development itself and the organisational implications of adopting such an approach. On the other hand, it should also be useful to anyone who has gone beyond that stage and is now thinking of taking practical action. The document thus provides a roadmap that covers various types of strategic, organisational and operational decisions. At each level of decision-making, a number of recommendations are given to help organisations create and maintain links with current, potential and future audiences.

Key words:

Audience development, capacity building, skills, cultural practitioners.

1. Introducción

Promover la participación de los públicos y la accesibilidad a la cultura constituye hoy un reto primordial para el sector cultural, que supone reinterpretar la relación entre las entidades culturales y la ciudadanía. En este contexto, el desarrollo de públicos –o audiencias– se convierte en uno de los enfoques de mayor peso. Sin embargo, asumir este gran objetivo requiere una percepción clara del fenómeno y pautas para su abordaje sostenible.

En concreto, nos hacemos las siguientes preguntas:



Por un lado, resultará de interés para quienes no tengan muy claro lo significa esta cuestión, ya que el texto aportará luz sobre el propio concepto de desarrollo

Este *briefing* va dirigido a todos aquellos profesionales del sector cultural interesados en situar al público en el centro de su gestión e implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en su organización

de audiencias y las implicaciones organizacionales que tiene adoptar este enfoque. En este sentido, un estudio de buenas prácticas europeas (Bollo et al., 2017), identifica **ocho áreas estratégicas de intervención en desarrollo de audiencias** que consideraremos: la programación; la participación y co-creación del público; la digitalización; el uso de datos; los espacios; las alianzas y colaboraciones; la gestión del cambio organizacional y la creación de capacidad.

Por otro lado, será también de utilidad para todos quienes hayan superado la etapa anterior y estén pensando en pasar a la acción. Así, el documento ofrece una hoja de ruta, que aborda diferentes tipos de decisiones estratégicas, organizativas y operativas. Para cada uno de estos niveles de decisión, se recogen una serie de recomendaciones orientadas a capacitar a las organizaciones para crear y mantener relaciones con su público actual, potencial y futuro.

2. Justificación y contexto

El desarrollo de audiencias culturales es, desde hace ya algunos años, una preocupación manifiesta a nivel europeo y desde el plano político se ha incentivado esta línea de trabajo a través de la financiación de proyectos. A continuación, recogemos los proyectos en los que hemos y estamos participando desde la Universidad de Deusto y gracias a los cuales hemos podido generar redes y conocimiento en este ámbito.

GRÁFICO 1. Proyectos competitivos sobre desarrollo de audiencias en la Universidad de Deusto

Proyectos competitivos financiados por la Comisión Europea



Creative Blended Mentoring for Cultural Managers

- **Duración:** 2011 – 2013. **Programa:** LLP-Leonardo Da Vinci
- **Objetivo:** diseñar e implementar un programa de mentoría para fomentar la creatividad y las habilidades emprendedoras en los gestores culturales



Audience Developer, Skills and Training in Europe

- **Duración:** 2013 – 2016. **Programa:** LLP-Leonardo Da Vinci. **Web:** <http://www.adesteproject.eu/>
- **Objetivo:** diseñar e implementar una formación piloto dirigida a profesionales en activo que quieran desarrollar audiencias en sus organizaciones culturales.



Engage Audiences

- **Duración:** 2016. **Programa:** Creative Europe. **Web:** <http://engageaudiences.eu/>
- **Objetivo:** realizar un estudio de buenas prácticas sobre desarrollo de audiencias en Europa.



Connecting Audiences

- **Duración:** 2017 – 2019. **Programa:** Erasmus +. **Web:** <http://connectingaudiences.eu/>
- **Objetivo:** consolidar un doble programa formativo en desarrollo de audiencias culturales dirigido tanto a profesionales culturales con experiencia, como a jóvenes que comienzan su carrera en el sector.



Audience DEvelopment Strategies for cultural Organisations in Europe

- **Duración:** 2018 – 2022. **Programa:** Creative Europe. **Web:** <https://www.adestepius.eu/>
- **Objetivo:** desarrollar una metodología de cambio organizacional dirigida a aquellas entidades culturales que quieran orientarse hacia sus públicos.

Proyectos competitivos financiados por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad



Públicos en transformación. Nuevas formas de la experiencia del espectador y sus interacciones con la gestión museística

• **Duración:** 2018 – 2021. **Programa:** Convocatoria de Proyectos I+D 2017.

Web: <https://publicum.deusto.es/>

• **Objetivo:** proyecto de investigación básica que pretende reflexionar sobre la transformación de públicos de museos.

Fuente: Elaboración propia.

En concreto, este briefing se alimenta especialmente de las investigaciones llevadas a cabo en los proyectos ADESTE y CONNECT en los cinco países involucrados en el diseño e implantación de programas formativos específicos en el ámbito de las organizaciones europeas: Reino Unido, Dinamarca, Polonia, Italia y España. En el proyecto ADESTE se contó con las aportaciones de 50 expertos internacionales que participaron en entrevistas en profundidad y grupos de discusión (en 2014), y en CONNECT se aplicó un cuestionario que contestaron 450 profesionales culturales de los cinco países mencionados (en 2017).

2.1. ¿Cómo se entiende hoy en día el desarrollo de audiencias culturales en Europa?

La situación del sector cultural en cada uno de los países analizados en ADESTE (Reino Unido, Dinamarca, Italia y España¹), el enfoque y su trayectoria en el desarrollo de audiencias marcan diferencias significativas tanto en la comprensión del concepto como en su implementación.

Así, por ejemplo, mientras **en Reino Unido el marketing cultural** goza de un largo recorrido y estuvo muy vinculado en un principio a su visión del desarrollo de audiencias (cuentan con avanzados sistemas de segmentación de públicos y constituyen un ejemplo en lo que al uso de datos se refiere), en Italia o España se ha puesto tradicionalmente un mayor énfasis en la mediación, relacionada con un **enfoque más social**, de fomento del acceso a la cultura.

La **recepción de la experiencia artística** constituye otra corriente que influye en el concepto de desarrollo de audiencias (Carnwath y Brown, 2014), cuya preocupación consiste en maximizar el impacto que la experiencia artística tiene en el espectador, visitante, etc. Sin embargo, en la práctica, aunque existen muchas iniciativas relacionadas con lo que en inglés se denomina *audience engagement*, su implantación resulta aún incipiente debido a las dificultades de medición²

¹ Polonia se incorporó al proyecto ADESTE en 2015, al comienzo de la fase de implementación y, por tanto, no participó en la fase de entrevistas y grupos de discusión.

² Medir la experiencia del público implica medir un proceso que tiene lugar antes, durante y después del hecho cultural. En EE.UU., en el ámbito de las artes escénicas, Brown y Novak (2007) han desarrollado

que plantea y no constituye un enfoque predominante en ninguno de los cuatro países analizados.

GRÁFICO 2: Enfoques teóricos que influyen en el concepto de desarrollo de audiencias



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de las diferencias que pueda marcar cada contexto específico, existe consenso en cuanto a que:

El desarrollo de audiencias debe ser una **estrategia** organizacional dirigida a **crear y mantener relaciones a largo plazo** con **públicos** actuales y potenciales.



Implicaciones



1.

Debe considerarse en un horizonte de largo plazo

2.

Debe trascender el ámbito de una función específica (por ej. marketing) para centrarse en la organización en su conjunto

3.

Deben alinearse los recursos (humanos, físicos, financieros, etc.) de la organización para tratar de conseguir los objetivos estratégicos, lo cual implica la necesidad de gestionar el cambio organizacional

un marco conceptual, así como una herramienta de medición de impacto intrínseco que se ha implantado en varias organizaciones. En España, en el ámbito de los museos, el Laboratorio Permanente de Público de Museos (2013) también ha trabajado en esta línea. Sin embargo, a pesar de que se están dando pasos en esta dirección, todavía queda mucho camino por recorrer.

En el proyecto CONNECT hemos profundizado en la percepción que el sector cultural tiene sobre el concepto de desarrollo de audiencias gracias a la aplicación del cuestionario mencionado anteriormente. En este sentido, hay un ítem que merece la pena destacar; se trata de la afirmación “El desarrollo de audiencias está principalmente relacionado con el marketing”. Si consideramos el marketing cultural como el punto de partida del desarrollo de audiencias, podríamos entender que mientras Reino Unido y Dinamarca parecen haber superado esa fase inicial, Italia, España y Polonia se encuentran todavía unos pasos por detrás.



Pregunta para la reflexión



Si la responsabilidad de desarrollar audiencias únicamente correspondiera a marketing, ¿qué papel desempeñarían los departamentos de programación o artísticos, que son el núcleo de las organizaciones culturales?.

2.2. *¿Qué implicaciones tiene para las organizaciones culturales orientarse hacia los públicos?*

La apuesta por colocar al público en el centro de la gestión y trabajar desde un enfoque de desarrollo de audiencias no es algo baladí, sino que tiene implicaciones de las cuales los profesionales de la cultura deben ser conscientes. Para ocuparnos de este aspecto, nos apoyaremos en un estudio llevado a cabo por el proyecto EngageAudiences, en el que la Universidad de Deusto participó dentro de la categoría de expertos externos.

Dicho estudio recoge **treinta casos de buenas prácticas en desarrollo de audiencias** de distintas organizaciones europeas y realiza asimismo una reflexión global, extrayendo conclusiones, identificando tanto claves de intervención a nivel organizacional como recomendaciones en un plano de política cultural. Centrándonos en la primera parte, la de las organizaciones, cabe destacar que el **estudio identifica ocho áreas estratégicas** de intervención en desarrollo de audiencias.

Adoptar un enfoque de desarrollo de audiencias implica, por tanto, apostar en el largo plazo por estas áreas estratégicas de intervención. **Es necesaria una transformación organizacional** con implicaciones técnicas (como las derivadas de los procesos de digitalización o de la implantación de sistemas para la toma de decisiones basadas en datos), pero sobre todo humanas. Se imponen **nuevas formas de trabajar interdisciplinariamente, en equipos en los que se mezclen perfiles artísticos, técnicos y de gestión**, en redes intra e interorganizacionales en las que se promueva un **continuo cambio orgánico**. Y, sobre todo, las organizaciones que

decidan avanzar por la senda del desarrollo de audiencias, deben tener en cuenta la **necesidad de crear capacidad**.

GRÁFICO 3: Áreas estratégicas de intervención en desarrollo de audiencias



Fuente: Elaboración propia a partir de Bollo et al.(2017)

La creación de capacidad está relacionada con el acopio de recursos y competencias para poder avanzar en pro de los objetivos estratégicos. Parece evidente que, si una de las áreas estratégicas es el uso de datos, esto implicará irremediablemente una inversión de recursos en los sistemas de información que se estimen oportunos (un sistema de *ticketing*, un sistema de *business intelligence*, etc.). Sin embargo, contar con un sistema de información de última tecnología no servirá de nada si en la organización no contamos con las competencias precisas para poder sacarle el máximo partido. Así, **la formación y el desarrollo competencial de las personas se convierte en una piedra angular para aquellas organizaciones culturales que deseen apostar “de verdad” por un enfoque de desarrollo de audiencias.**

Es necesaria una transformación organizacional con implicaciones técnicas, pero sobre todo humanas. Se imponen nuevas formas de trabajar interdisciplinadamente, en las que se promueva un continuo cambio orgánico.

2.3. ¿Cómo es la oferta formativa en desarrollo de audiencias existente en Europa?

Tanto en el proyecto ADESTE como en el proyecto CONNECT realizamos un análisis de la oferta formativa en desarrollo de audiencias existente en Europa. El estudio realizado en ADESTE puso de manifiesto una **alta fragmentación en la oferta, sin itinerarios formativos claros**, independientemente de que hablásemos de educación formal, no formal o informal. Además, **se carecía de sistemas que validasen los**

aprendizajes adquiridos, ya que, salvo excepciones, las universidades no estaban involucradas en este tipo de formación. El **desarrollo de audiencias apenas se conectaba con las artes o con la programación cultural**, y las **TICs se incorporaban de una manera residual**. Como cabría esperar, el **enfoque de la formación carecía de una visión compartida** sobre el mismo concepto de desarrollo de audiencias, dejando sin respuesta a las necesidades reales del sector. Desde el punto de vista metodológico estos cursos aplicaban **métodos poco prácticos e innovadores**.

Centrándonos esta vez en **España**, la oferta varía por subsectores, por ejemplo, abunda más en el campo de la gestión del patrimonio que en otros, como las artes escénicas. La mate-

ria suele incluirse en los programas de másteres de gestión cultural, casi siempre ligada a asignaturas de marketing cultural y

De los **25** cursos registrados en España, en **9** el desarrollo de públicos se trabajaba de manera implícita. Sólo **5** de los cursos se centraban exclusivamente en la temática para profesionales, si bien eran de corta duración.

comunicación. También hemos identificado un grupo de cursos sobre gestión de patrimonio y, más en concreto, sobre educación y museos, en los que el desarrollo de públicos generalmente se vincula a la educación, la interpretación, la mediación. El alcance es, una vez más, insuficiente. No sólo en España, también en el resto de países, *el enfoque de la formación es limitado, muy centrado en el marketing, echándose en falta una aproximación más estratégica.*

Es obvio que hay camino que recorrer en el ámbito de la formación, y los profesionales opinan sobre cómo debiera ser esta formación. Aquí resumimos sus demandas:



La formación sobre desarrollo de públicos debiera:

- Desarrollar equilibradamente tres niveles de competencias: interpersonales, estratégicas y técnicas.
- Introducir metodologías prácticas y ocasionalmente también informales, como el aprendizaje entre iguales, la investigación acción, el mentoring o el coaching.
- Contar con una acreditación formal resulta de interés, especialmente para los profesionales más jóvenes.

Al preguntar por las principales barreras para trabajar con las audiencias, los profesionales señalan la falta de interés/conciencia de la dirección y la gestión (32%), la carencia de conocimientos y competencias para desarrollar audiencias (25%) y la escasez de recursos financieros (21%). ¿Qué quieren expresar los profesionales al señalar estas barreras? Parece que el colectivo es consciente del nuevo orden que cada vez más se impone en el sector cultural: complejo, interconectado, sometido a veloces cambios que afectan a la misma esencia de la cultura (procesos, contenidos), a las instituciones del ecosistema cultural y, cómo no, a las capacidades que hay que poner en juego para dar respuesta a lo que está llegando. Esta conciencia les lleva a reclamar **nuevos planteamientos educativos más integrales y amplios**, que les permitan encontrar los caminos para incorporar a los públicos en su trabajo diario.

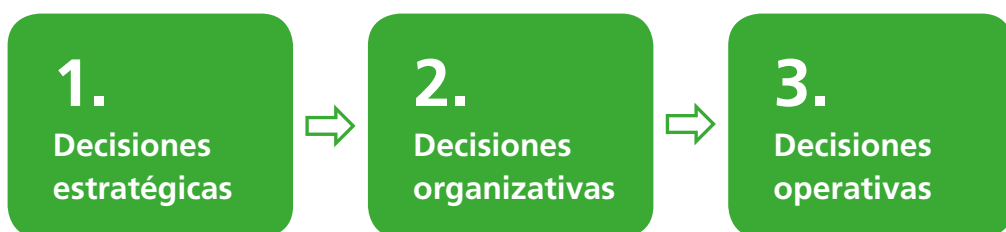
3. ¿Cómo puede mi organización adoptar un enfoque de desarrollo de audiencias?

Tras las reflexiones anteriores, hemos llegado al punto de pasar a la acción.

Si queremos adoptar un enfoque de desarrollo de audiencias, orientado a crear y mantener relaciones a largo plazo con los públicos actuales y potenciales, **¿por dónde empezamos?**

A partir de nuestras investigaciones, proponemos una hoja de ruta que pueda servir de apoyo a todos aquellos gestores culturales que deseen transformar sus organizaciones para poner al público en el centro de su gestión.

El planteamiento que proponemos se estructura en tres niveles distintos de decisión: estratégico, organizativo y operativo.



Los tres niveles de decisión se encuentran entrelazados y son absolutamente necesarios en la gestión de cualquier tipo de organización. Aunque la perspectiva racional nos dice que la secuencia lógica comienza con un planteamiento de largo plazo (decisiones estratégicas), del que se despliega la necesidad de recursos

(decisiones organizativas) y que finalmente se materializa en las actividades del día a día (decisiones operativas), lo cierto es que lo habitual es que se produzcan idas y venidas entre unos niveles y otros.

Para cada uno de los niveles de decisión, iremos repasando los diferentes elementos que se deberían tener en cuenta para implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en una organización cultural. En concreto, para llegar a las conclusiones que aquí presentamos, hemos procedido de la siguiente forma. En el cuestionario CONNECT les pedimos a los profesionales que, teniendo en cuenta la percepción que ellos tenían de su organización, se posicionasen respecto de las siguientes cuatro afirmaciones³:



- (1) Las **ideas** del desarrollo de audiencias son **completamente nuevas** para nosotros
- (2) Hemos oído hablar del desarrollo de audiencias, pero **no tenemos muy claro lo que implica**
- (3) Conocemos el concepto de desarrollo de audiencias y estamos llevando las ideas a la práctica a través de **proyectos puntuales**
- (4) Conocemos el concepto de desarrollo de audiencias y estamos llevando las ideas a la práctica a través de **estrategias de largo plazo**

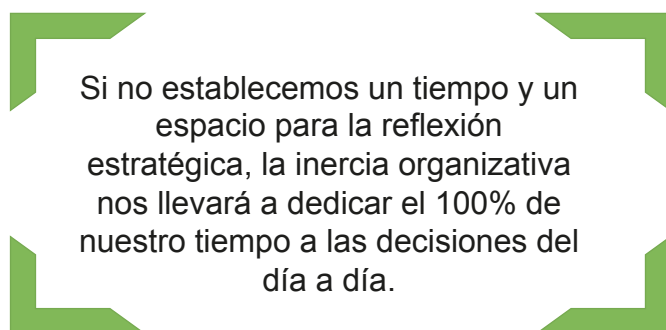
A continuación, analizamos las actividades llevadas a cabo por cada uno de los diferentes tipos de organizaciones, con la idea de proponer un recorrido que sirva de inspiración tanto a aquellos que se proponen comenzar esta aventura, como a aquellos que ya han recorrido parte del camino.

3.1. Decisiones estratégicas

El planteamiento estratégico es uno de los elementos clave para implementar un enfoque de desarrollo de audiencias exitoso. Sin embargo, aún son pocas las

³ El 33% de la muestra se identificaba con la afirmación (1); el 42% lo hacía con la afirmación (2); el 19% se veía reflejado en la afirmación (3) y únicamente el 6% de la muestra coincidía con la afirmación (4). Lógicamente, estos datos no reflejan la realidad europea en cifras, ya que es de suponer que quienes contestaron a la encuesta tenían un interés de partida en el tema. Por tanto, los porcentajes hay que tomarlos con cautela y entender que evidencian únicamente la composición de la muestra en cuestión. Aun así, el análisis resulta de utilidad, ya que nuestro objetivo no consiste en presentar de manera exhaustiva el grado de avance de las organizaciones culturales europeas en cuanto a desarrollo de audiencias se refiere, sino que se trata de un cometido mucho más práctico: analizar el tipo de actividades acometidas por unos y otros.

organizaciones que optan por adoptar esta visión de largo plazo (en el caso del cuestionario CONNECT, únicamente el 6%). **Este primer paso**, resulta, por tanto, **un reto no exento de barreras**. Habitualmente, las decisiones del día a día absorben de tal forma las energías de los gestores, que las decisiones estratégicas, a pesar de su importancia, acaban siendo relegadas a un segundo plano, por no resultar tan urgentes. Por ello, **resulta fundamental** ser conscientes de la importancia de este tema y de la necesidad de priorizarlo, asignando un **tiempo y un espacio para la reflexión estratégica**.



Si no establecemos un tiempo y un espacio para la reflexión estratégica, la inercia organizativa nos llevará a dedicar el 100% de nuestro tiempo a las decisiones del día a día.

En un planteamiento estratégico se suceden iterativamente las fases de análisis y definición de la dirección estratégica. En primer lugar, **es necesario partir de un análisis de la situación actual y a continuación decidir hacia dónde queremos ir, analizando las distintas opciones y definiendo el escenario futuro deseado**. Será necesario poner el énfasis en los públicos actuales (personas que han participado al menos una vez en alguna actividad ofrecida por la organización), mientras que, en la fase de definición de la situación futura, será necesario incluir, habitualmente, un análisis más complejo que está relacionado con los públicos potenciales (personas que todavía no han tenido contacto con la organización).

A pesar de que la **recogida y análisis de datos sobre los públicos actuales** es una actividad cada vez más habitual en las organizaciones culturales, aún son muchas las que encuentran dificultades en este proceso.

Los *sistemas de información*, cada vez más avanzados y asequibles, permiten a las organizaciones examinar, con relativa facilidad, los datos de venta de entradas y cruzarlos con diferentes variables (por ej. lugar y momento de compra, etc.) para entender los comportamientos de los distintos segmentos de público. Por supuesto, también cabe la recogida de datos primarios a través de encuestas, grupos de discusión, entrevistas o técnicas de observación, pero **los sistemas de venta de entradas constituyen una gran fuente de información**, sin necesidad de esfuerzos adicionales.



Preguntas para la reflexión



Considera la información disponible en el proceso de venta de entradas. Da igual que tu sistema sea muy sofisticado o una hoja Excel. ¡Tienes datos!

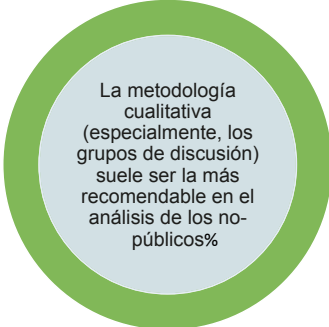
Empieza por analizar aquellos datos que te ayuden a tomar decisiones. Piensa siempre, ¿qué voy a hacer a partir de esta información? ¿qué voy a cambiar?

Una vez realizado el primer diagnóstico inicial, es necesario **fixar los objetivos y establecer una dirección estratégica**. En este sentido, la literatura clásica en desarrollo de audiencias reconoce que las organizaciones pueden marcarse tres posibles objetivos (McCarthy y Jinnett, 2001):

- (1) **diversificación** –atrayendo a personas pertenecientes a segmentos de la población que no participan habitualmente en las artes.
- (2) **ampliación** –orientándose a personas que no forman parte del público de la organización, pero que atienden al perfil habitual de aquellos que participan en las artes.
- (3) **profundización** –conquistando a su propio público, haciendo que participe más, descubra nuevas experiencias, etc.

Si uno de los objetivos seleccionados está relacionado con la diversificación del público, en ese caso entraría en juego un nuevo tipo de análisis, esta vez relacionado con el **estudio de los públicos potenciales** que hayamos seleccionado como prioritarios. Esto puede resultar complicado, ya que las personas que queremos analizar no se encuentran registradas en nuestra base de datos. Para ello, son necesarias técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa que requieren conocimientos específicos para llevarlas a la práctica, así como un mayor horizonte temporal para la obtención de resultados y la posterior toma de decisiones.

Los números nos dicen también que es mucho más habitual realizar investigación sobre los públicos actuales que sobre los potenciales. En el caso de la investigación realizada en CONNECT, el 64% de las organizaciones que adoptan el desarrollo de audiencias como un enfoque a largo plazo afirman realizar análisis sobre sus públicos potenciales, mientras que en el resto de organizaciones el porcentaje no supera el 30%. Esto tiene sentido, ya que el trabajo con los no-públicos es mucho más complicado y caro. Esta tarea marca la diferencia entre las organizaciones más avanzadas y las demás.



La metodología cualitativa (especialmente, los grupos de discusión) suele ser la más recomendable en el análisis de los no-públicos%

3.2. Decisiones organizativas

Una vez clarificado el planteamiento estratégico, es necesario pensar en términos organizativos para determinar con qué recursos vamos a poner en marcha la estrategia. Esto implicará realizar un **análisis de las capacidades instaladas, así como de las capacidades necesarias**. Las diferencias resultantes entre unas y otras, pondrán de manifiesto las necesidades formativas de la organización y/o la necesidad de contratar o subcontratar nuevos perfiles. Este cambio organizativo requerirá, además un **cambio en la actitud de los profesionales** que la componen. Esto no resultará ni fácil ni cómodo, ya que supondrá alterar valores, situación ante la cual algunos profesionales tratarán de mantener el *estatus quo* amparándose en sus arraigadas prácticas y aprendizajes. Además de este cambio de chip –que debe ser liderado por quienes ostentan las mayores responsabilidades dentro de los organigramas institucionales- habrá que hacer frente a otras cuestiones materiales, relacionadas con la dotación de recursos que hagan viable la efectiva implantación de enfoques orientados a poner a los públicos en el centro.



Es necesario **identificar** las **necesidades formativas** de la organización.

El estudio cualitativo realizado en ADESTE, puso de manifiesto que **las organizaciones deberían tener en cuenta cinco aspectos**.

El primero de ellos está relacionado con la necesidad de contar con roles del enlace (ej. responsable de proyecto), capaz de reunir y conectar recursos para asociar y ayudar a reconfigurar organizaciones, centrándose en sus impactos más que en sus actividades.

1.

Rol de enlace: conecta recursos y orientado a impactos

2.

Todas las personas de la organización ponen en juego competencias interpersonales así como atributos y actitudes personales

Segundo, las organizaciones deben aprender a **trabajar de manera interdisciplinaria y adaptativa**, ya que no hay que olvidar que trabajar por crear y mantener relaciones duraderas con los públicos exige la implicación de toda la plantilla. Todas y cada una de las personas que la componen deberán de aportar su granito de arena para optimizar las relaciones de la entidad con sus visitantes, para mantener su satisfacción y para ofrecerles los servicios adecuados. *Es de imaginar que las competencias interpersonales, así como otros atributos y actitudes, resultan claves para lograr la implicación de toda la organización en*

el día a día en esta misión. Fomentar capacidades y atributos personales transversales, como la curiosidad, la empatía o la pasión resultará de gran ayuda. Paradójicamente, este tipo de capacidades y formas de ser emergentes aún parecen escasear en el sector, a pesar de ser necesarios. Por consiguiente, sería aconsejable promoverlas y una posible manera sería a través de metodologías informales como el *coaching*, el *mentoring*, la co-creación...

Tercero, sería recomendable que las personas más involucradas en el trabajo con los públicos mantuvieran **una relación estrecha con la dirección general** de sus instituciones, con el fin de poder influir en la configuración de políticas de desarrollo de audiencias de su entidad.

4.

Liderazgo para la gestión del empoderamiento

Cuarto, conseguir una mayor participación e influencia del personal conecta directamente con cómo se gestiona el empoderamiento en las organizaciones culturales. Compartir el poder supone revisar la idea del liderazgo. El **“nuevo líder”** se abre al mundo, es creativo, visionario, innovador y capaz de revisar sus métodos, permite que la función de gestión evolucione, fomenta estructuras más horizontales, intercambios profesionales y trabajo en red. Es sensible a otras personas y consciente de sus limitaciones, muestra un espíritu adaptativo y busca personas diferentes, capaces de poner en tela de juicio sus propias presunciones. Impulsa el *trabajo basado en proyectos* –aspecto esencial en el desarrollo de públicos– y en la *colaboración*, a través del *fomento de redes*, la conectividad, la interdependencia a todos los niveles (Gainon-Courte y Vuillaume, 2016; White, 2016). Obviamente, ésta es una visión de liderazgo ideal, que probablemente contraste con la realidad de muchas organizaciones del ámbito cultural. Transformar una organización puede requerir desaprender hábitos adquiridos a lo largo de años, especialmente entre personas situadas en lo más alto de la gestión.

La asunción del reto de desarrollar audiencias debe ser piramidal; debe ser la cúspide de la institución la que asuma en primer lugar este enfoque, crea en él y lo despliegue al resto de personas, facilitando los recursos y la formación necesarios para capacitar a la organización de manera íntegra y efectiva. Éste es el punto de partida idóneo para emprender este largo viaje.

3.

Estrecha relación entre la Dirección General y quienes trabajan prioritariamente con los públicos

5.

Reto del desarrollo de públicos es piramidal, comienza en los líderes y se extiende a la organización

En definitiva, situar al público en el centro de las organizaciones culturales supone un conjunto de capacidades que variará dependiendo de cada contexto geográfico, de cada organización cultural, del punto de partida en el que se sitúe o de la fase de trabajo con los públicos en la que se encuentre.

Como complemento a lo anterior, presentamos a continuación la investigación cuantitativa realizada en el proyecto CONNECT, donde a partir de un listado de competencias identificadas como necesarias para trabajar con los públicos, se pidió a los encuestados que señalaran la importancia de cada una de ellas. Los profesionales señalaron prácticamente todas ellas como muy importantes, tendencia que se repitió en los cinco países. Para una lectura más estratégica y de utilidad hemos **agrupado estas competencias e identificado áreas de capacitación más amplias**⁴. Así, las competencias se agrupan en cuatro áreas en las que se combinan competencias de tipo *estratégico, técnico, interpersonal y cultural*.

GRÁFICO 4: Áreas de capacitación para el desarrollo de audiencias

	Estratégicas	Técnicas	Interpersonales	Culturales
1		Liderazgo y pensamiento estratégico (incluida planificación)		
		Espíritu emprendedor (asunción de riesgos, orientación a resultados y pensamiento práctico)		
		Comunicación interpersonal y trabajo en equipo		
		Desarrollar y gestionar colaboraciones		
		Gestionar proyectos		
2		Diseñar, implementar y evaluar estrategias de desarrollo de audiencias		
		Recoger y analizar datos		
		Comprender cómo funcionan las herramientas de marketing en distintos escenarios		
		Habilidades para escuchar e interpretar (dar sentido a investigaciones sobre DA)		
3		Comprender el proceso creativo y el contenido de la oferta cultural		
		Comprender los fundamentos y prácticas de la mediación cultural (educación, difusión de contenidos, etc)		
		Trabajar con artistas y gente creativa para ayudarles a conectar con audiencias		
		Producir soluciones alternativas y creativas, experimentando con enfoques multidisciplinares, activando contenidos creativos y personas del contexto local		
4		Habilidades comunicativas		
		Gestionar redes sociales y herramientas digitales		

Fuente: *Elaboración propia*.

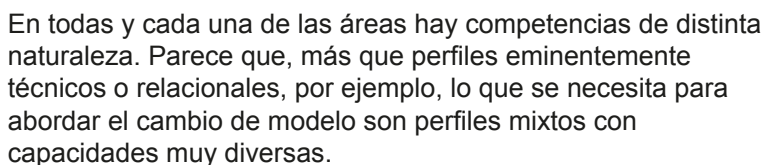
La *primera de las áreas* de capacitación tiene que ver con la **visión, el liderazgo, la planificación**. El liderazgo, siguiendo lo anteriormente dicho, deberá entenderse de un modo participativo para fomentar el empoderamiento de las personas de la organización.

⁴ A través de un análisis factorial.

La *segunda área* agrupa el mayor número de **competencias específicas** (lo que en inglés se denomina las *hard skills*) orientadas a diseñar, implementar, alimentar y mantener estrategias orientadas a los públicos.

En una *tercera* se concentran las **competencias relacionadas con la generación de procesos y de contenidos culturales** y el trabajo con artistas y comunidades locales.

Y en una *última* se sitúan las **capacidades comunicativas**, tanto las relacionadas con habilidades de comunicación como las técnicas ligadas al entorno digital.



En todas y cada una de las áreas hay competencias de distinta naturaleza. Parece que, más que perfiles eminentemente técnicos o relacionales, por ejemplo, lo que se necesita para abordar el cambio de modelo son perfiles mixtos con capacidades muy diversas.

3.3. Decisiones operativas

Finalmente, tras realizar el planteamiento estratégico y asignar los recursos necesarios, llega el momento de centrarse en las decisiones operativas, que están relacionadas con las **acciones concretas que se llevarán a cabo**.

En este sentido, dentro del cuestionario utilizado en el proyecto CONNECT, incluimos una pregunta que contenía una batería de 16 herramientas de desarrollo de audiencias, para cada una de las cuales los encuestados debían contestar si creían que en su organización la utilizaban “nunca”, “a veces”, “a menudo” o “siempre”. **Es posible agrupar esas 16 herramientas en cinco categorías⁵, que nos simplifican el análisis.**

Posteriormente, nos hemos preguntado: *¿Existe alguna relación entre el modo en que las organizaciones culturales de Europa utilizan estas herramientas y cómo se posicionan como organizaciones avanzadas en el desarrollo de audiencias?*

Parece que sí, que esta relación se da, y cuanto más avanzadas se declaran las organizaciones, estas utilizan un mayor número de herramientas. Este dato nos permite **organizar las herramientas en cuatro fases**, según la organización posea un enfoque menos o más evolucionado respecto a sus públicos.

⁵ Basándonos en la técnica estadística de análisis factorial.

GRÁFICO 5: Herramientas de desarrollo de audiencias agrupadas en 5 categorías

1. Innovación con impacto artístico

- Involucración del público en procesos de programación
- Innovación en formatos de programación
- Fomento de la interacción entre artistas y públicos
- Desarrollo de proyectos con comunidades locales
- Presentaciones/charlas a grupos de comunidades locales

2. Precio y acceso

- Facilitación del proceso de compra
- Oferta de descuentos/abonos, etc.
- Mejora de accesibilidad física al edificio / evento

3. Oferta enriquecida y colateral

- Mejora de la oferta colateral (cafetería, parking, etc.)
- Utilización de las instalaciones para otros usos
- Generación de materiales para mejorar la experiencia artística (en idioma local/otros idiomas)
- Formación del personal en contacto con el público

4. Vocación educativa

- Desarrollo de programas educativos para colegios
- Desarrollo de programas educativos para otros colectivos

5. Comunicación

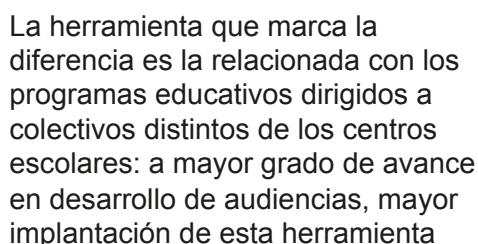
- Utilización de herramientas de comunicación digitales
- Utilización de herramientas de comunicación tradicionales

Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis de datos del cuestionario CONNECT.*

Fase 1: Herramientas educativas y de comunicación

Tanto las herramientas educativas como las herramientas de comunicación son herramientas muy utilizadas por las organizaciones culturales y constituyen un buen punto de partida.

En el caso de la categoría "Vocación educativa" se distinguen dos tipos de actividades: los programas



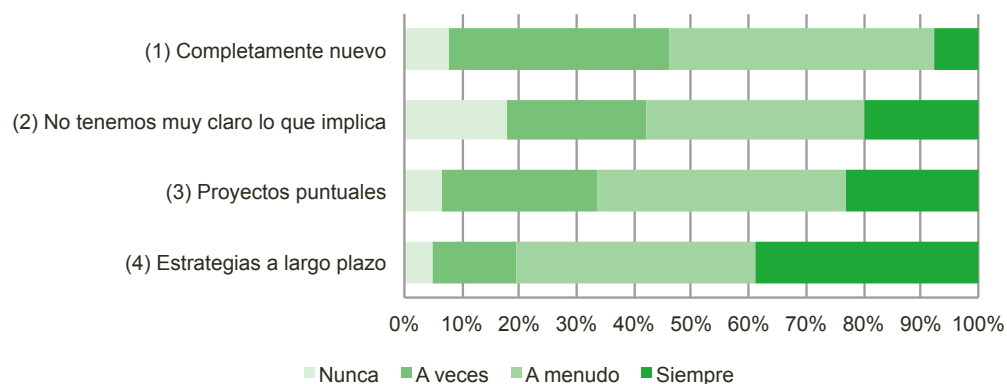
La herramienta que marca la diferencia es la relacionada con los programas educativos dirigidos a colectivos distintos de los centros escolares: a mayor grado de avance en desarrollo de audiencias, mayor implantación de esta herramienta

educativos orientados a colegios y los orientados a otros colectivos. En el primer caso, todas las organizaciones, independientemente del enfoque, llevan a cabo programas educativos para colegios. En cambio, cuando se trata de programas educativos orientados a otro tipo de colectivos, entonces se pone de manifiesto que un mayor grado de avance en desarrollo de audiencias, implica también una mayor implantación de este tipo de programas.

El gráfico 6 (y todos los que vienen a continuación para cada una de las categorías de herramientas) **crusa la percepción sobre el grado de avance en desarrollo de audiencias con la frecuencia de uso del grupo de herramientas en cuestión.**

Resulta interesante analizar la barra correspondiente a la frecuencia de utilización "Siempre" y ver cómo ésta aumenta con el grado de avance. En este caso, ese incremento viene dado fundamentalmente por los programas educativos dirigidos a colectivos distintos de los escolares.

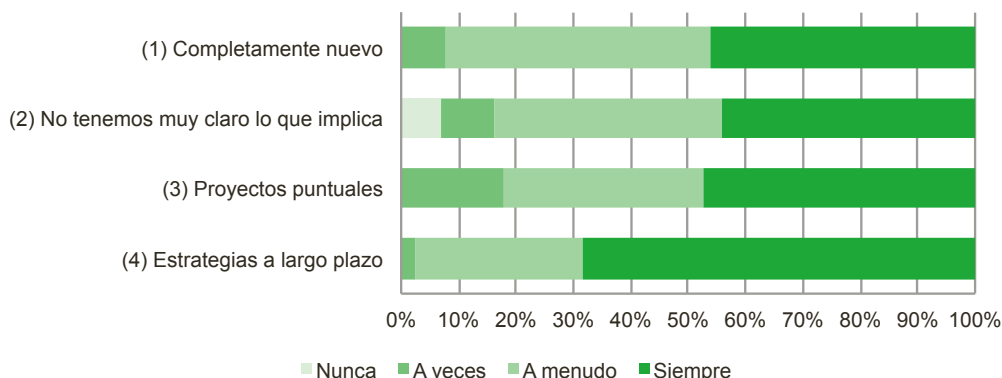
GRÁFICO 6: Relación entre la percepción del grado de avance en desarrollo de audiencias y la categoría de herramientas "Vocación educativa"



Fuente: *Elaboración propia a partir del análisis de datos del cuestionario CONNECT.*

Dentro de la categoría "Comunicación", a mayor grado de avance en desarrollo de audiencias, mayor implantación de herramientas de comunicación, tanto digitales como tradicionales.

GRÁFICO 7: Relación entre la percepción del grado de avance en desarrollo de audiencias y la categoría de herramientas “Comunicación”



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de datos del cuestionario CONNECT.

Las herramientas educativas y de comunicación se encuentran bastante extendidas y pueden constituir un buen punto de partida para comenzar a implantar un enfoque de desarrollo de audiencias de forma consciente. **Comenzar construyendo a partir de algo que ya tenemos en la organización puede ser una buena opción**, ya que nos permitiría avanzar con seguridad en un terreno conocido.

Por ejemplo, si nos hemos marcado como objetivo llegar a un segmento de público nuevo, podría ser interesante *pensar en alguna acción específica, adaptada a este nuevo colectivo, pero que parta de herramientas educativas o de comunicación que ya tengamos*. La implantación puede resultar sencilla en el sentido de que las responsabilidades se localizan en departamentos muy concretos y parten de una capacidad ya instalada.

Fase 2: Herramientas relacionados con el precio y el acceso

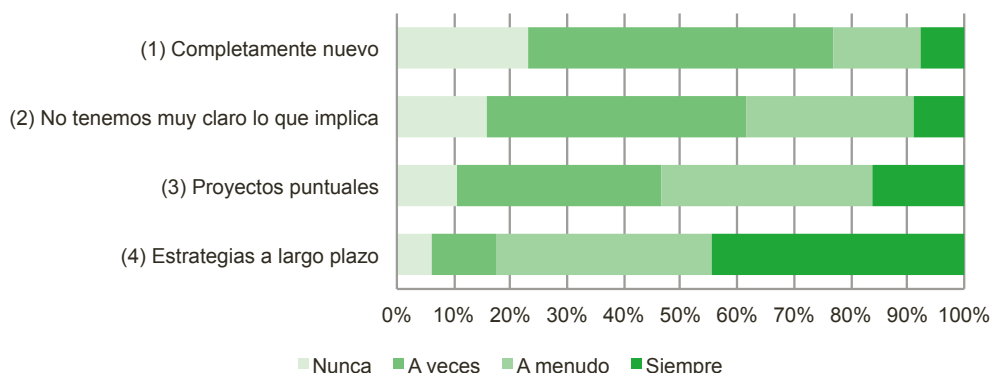
Dentro de esta categoría, encontramos las siguientes herramientas:

- Facilitación del proceso de compra.
- Oferta de descuentos/abonos, etc.
- Mejora de accesibilidad física al edificio / evento.

En este caso, empezamos a notar más diferencias entre las organizaciones más y menos avanzadas. Como comentábamos anteriormente, los gráficos reflejan el conjunto de la categoría. Sin embargo, si buceamos en el detalle de los datos de

cada una de las tres herramientas que componen el grupo, podemos observar que **la principal diferencia tendría que ver con la oferta de abonos y descuentos** (opción muy utilizada por el 81% de las organizaciones avanzadas, frente al 15% de las menos familiarizadas con el desarrollo de públicos).

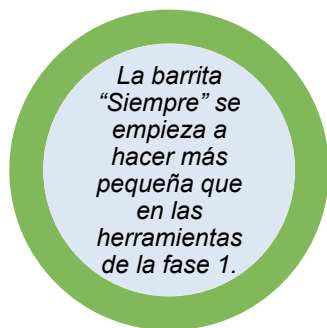
GRÁFICO 8: Relación entre la percepción del grado de avance en desarrollo de audiencias y la categoría de herramientas “Precio y acceso”



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de datos del cuestionario CONNECT.

Si reflexionamos sobre el conjunto de herramientas que se agrupan en esta categoría, comprobamos que se trata de elementos sobre los que puede ser relativamente fácil intervenir, por tratarse de aspectos objetivos relacionados con la accesibilidad y el proceso de compra de entradas.

A mayor grado de avance en desarrollo de audiencias, mayor implantación de herramientas de precio y acceso.



Lógicamente, contar con precios diferentes para los distintos tipos de público, supone una dificultad añadida, que será más fácil de superar si la organización cuenta con los sistemas de información adecuados. De nuevo, en este caso, las responsabilidades se encuentran bastante localizadas en departamentos concretos, relacionados con la atención al cliente u otros departamentos administrativos. Por ello, pensamos que esta categoría es una buena candidata a situarse en una segunda etapa.

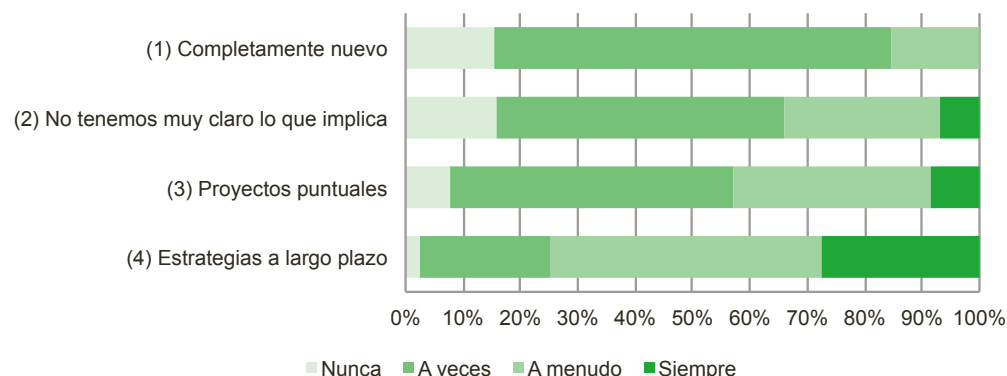
Fase 3: Herramientas relacionadas con la oferta enriquecida y colateral

Esta categoría agrupa las herramientas:

- Mejora de la oferta colateral (cafetería, parking, etc.)
- Utilización de las instalaciones para otros usos
- Generación de materiales para mejorar la experiencia artística (en idioma local/otros idiomas)
- Formación del personal en contacto con el público

Las diferencias continúan creciendo en relación con las dos fases anteriores. En esta fase empezamos a notar diferencias entre las organizaciones de tipo (3) y las de tipo (4).

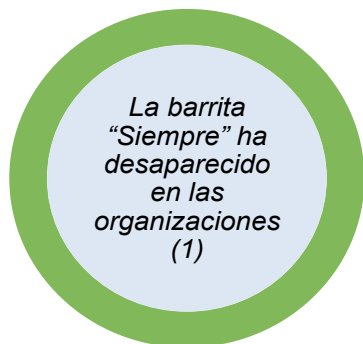
GRÁFICO 9: Relación entre la percepción del grado de avance en desarrollo de audiencias y la categoría de herramientas "Oferta enriquecida y colateral"



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de datos del cuestionario CONNECT.

Tal y como podemos comprobar en el gráfico 9, la utilización de las herramientas relacionadas con la oferta enriquecida y colateral, es mucho menos frecuente que las categorías anteriores. En este caso, las organizaciones para quienes el desarrollo de audiencias es algo completamente nuevo, utilizan este grupo de herramientas a veces, pero no hay ninguna que lo utilice siempre. Resulta especialmente interesante

A mayor grado de avance en desarrollo de audiencias, mayor implantación de herramientas de relacionadas con la oferta enriquecida y colateral.



analizar las herramientas “**Formación del personal en contacto con el público**” y “**Generación de materiales para mejorar la experiencia artística**”, que es donde se presentan las **mayores diferencias**.

Es relevante resaltar que la *formación interna constituye un elemento que diferencia a las organizaciones más avanzadas* en desarrollo de audiencias de las demás.

La formación interna constituye un elemento que marca la diferencia.

También existen grandes diferencias cuando se trata de **generar materiales para mejorar la experiencia artística**. Estamos entrando ya en un terreno en el que se precisa el trabajo conjunto y acompañado de diferentes departamentos. En este caso, pensemos que para generar materiales que mejoren la experiencia artística puede ser necesario que trabajen *en un mismo equipo personas del departamento artístico, del educativo o del de comunicación*, por ejemplo. Este **trabajo interdepartamental**, constituye, sin duda, una barrera que es necesario superar. Para ello, es **necesaria una voluntad de la dirección que fomente la colaboración a distintos niveles** y, también puede ayudar en este sentido, **la creación de roles de enlace** dentro de la organización que promuevan, precisamente, las conexiones entre los diferentes departamentos.

Fase 4: Innovación con impacto artístico

Esta categoría agrupa las herramientas:

- Involucración del público en procesos de programación.
- Innovación en formatos de programación.
- Fomento de la interacción entre artistas y públicos.
- Desarrollo de proyectos con comunidades locales.
- Presentaciones/charlas a grupos de comunidades locales.

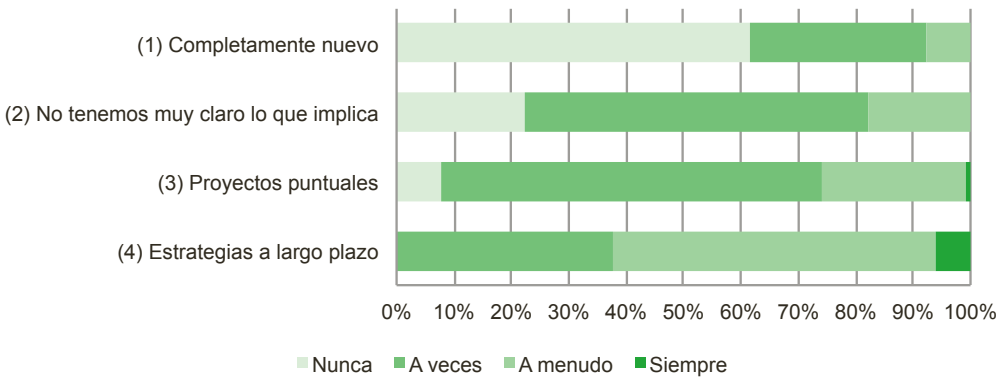
En primer lugar, cabe señalar que la **involucración del público en procesos de programación es todavía una actividad incipiente**. Únicamente un 26% de las organizaciones de tipo (4) encuestadas manifiestan abordar esta actividad “a menudo” o “siempre”. Los datos no sorprenden, ya que el impacto en la organización de los

procesos participativos suele ser muy fuerte y, por otro lado, no todos los segmentos de público están dispuestos a involucrarse tan intensamente. En cualquier caso, las diferencias entre las organizaciones de tipo (4) y tipo (1) en el desarrollo de este tipo de actividad son evidentes, ya que ninguna organización de tipo (1) involucra al público en sus procesos de programación “a menudo” o “siempre”.

En segundo lugar, merece la pena comentar tres herramientas en las que, si comparamos las organizaciones de tipo (4) y tipo (1), encontramos diferencias superiores al 50% y si comparamos las organizaciones de tipo (4) y de tipo (3) las diferencias superan el 30%. Se trata, por tanto, de actividades que llevan especialmente a cabo las organizaciones más avanzadas en este ámbito. Dichas herramientas son:

- Innovación en formatos de programación
- Desarrollo de proyectos con comunidades locales
- Fomento de la interacción entre artistas y públicos

GRÁFICO 10: Relación entre la percepción del grado de avance en desarrollo de audiencias y la categoría de herramientas “Innovación con impacto artístico”



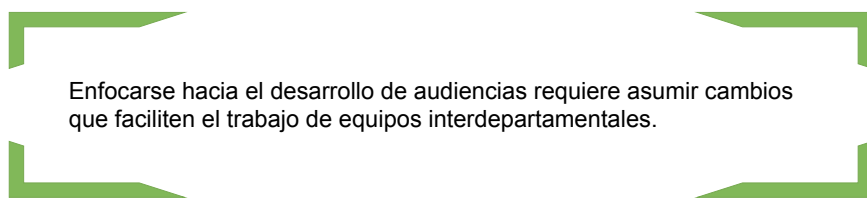
Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de datos del cuestionario CONNECT.

Las herramientas que entran dentro de la categoría de “Innovación con impacto artístico” son las que más diferencias presentan entre las organizaciones más avanzadas y el resto.

La barra “Siempre” ha desaparecido en las organizaciones (1) y (2) y es prácticamente imperceptible en las organizaciones de tipo (3).

Al ir explicando las cuatro etapas de aplicación de herramientas operativas, **hemos visto cómo la dificultad aumentaba al tiempo que también lo hacían las exigencias de orquestar un trabajo conjunto y de involucrar en mayor medida a la parte artística de la organización**, es decir, la responsable de nuestra principal actividad, la programación.

Nuestra experiencia nos dice que cuando la semilla del enfoque hacia el desarrollo de audiencias crece en la parte artística de la organización, la fase 4 resulta sencilla, pero cuando lo hace en la parte de gestión, que suele ser lo habitual, entonces ya no lo es tanto.



4. Conclusiones

Tras todas las reflexiones compartidas, llegados a este punto, estamos en disposición de dar respuesta a la pregunta que subyace a esta publicación:

¿Cómo pueden las organizaciones culturales orientar su gestión para situar al público en el centro de sus actuaciones?

Ya hemos comprobado que se trata de una gran empresa, que habrá que acometer paulatinamente, y que supondrá la transformación de la organización⁶. El camino estará jalonado de dificultades de diversa índole a las que se deberá dar respuesta. Desde el escaso entusiasmo que este cambio pueda suponer en una parte de la plantilla –incluso en quienes ocupan la alta gestión–, hasta la escasez de recursos para desaprender las rutinas y enderezar un nuevo rumbo. Sería ingenuo pensar que no harán falta recursos adicionales, como conocimientos e ideas, tiempo, dinero...

A modo de conclusión, resumimos a continuación los pasos que deben cubrirse de una manera lógica y que ya hemos ido desgranando en detalle en las páginas anteriores.

Pero antes, volvemos a recalcar el **papel protagonista** que la **alta dirección** debe asumir para arrancar y mantener vivo este proceso. Se trata de *un proceso que se inicia piramidalmente y se contagia a todos los rincones de la institución*. Sin este paraguas el efecto de lo que se lleve a cabo no sólo puede resultar

⁶ En la actualidad, en el proyecto ADESTE+ estamos trabajando en el reto del cambio organizativo necesario ligado a la implantación de enfoques de desarrollo de audiencias. Según avance el proyecto, esperamos poder aportar conclusiones en esta dirección.

insuficiente, sino además contraproducente por generar frustración entre quienes trabajan en la organización.

Con el apoyo constante de quienes lideran la organización, sería bueno, en primer lugar, **un ejercicio de introspección** basado en un primer análisis y diagnóstico de la situación actual y, posteriormente, una **definición de la estrategia y del plan de acción** para acercar a los públicos la organización:

1. Análisis y diagnóstico



¿Qué entendemos por desarrollo de audiencias? (Ver apartado 2.1.)

¿Qué reflejo tiene el desarrollo de audiencias en nuestra misión, visión y estrategia? (Ver apartado 3.1)

¿Qué actividades de la organización contribuyen a desarrollar audiencias? (Ver apartado 3.3)

2. Estrategia y despliegue



¿Qué objetivo de desarrollo de audiencias nos planteamos? (Ver apartado 3.1)

¿Qué vamos a hacer para conocer mejor a nuestros públicos actuales y potenciales? (Ver apartado 3.1)

¿Qué necesidades formativas se generan y cómo les vamos a dar respuesta? (Ver apartado 3.2.)

¿Qué herramientas de desarrollo de audiencias vamos a implantar? (Ver apartado 3.3)

Fuente: *Elaboración propia.*

En la fase de análisis y diagnóstico, cabría hacerse preguntas de este tipo:



Preguntas para la reflexión



¿Cuál es el concepto de desarrollo de audiencias que estamos manejando en la organización cultural?

- ¿Es una noción compartida, o varía en función del área o del grado de responsabilidad?
- ¿Su alcance es suficiente y realista conforme a nuestras posibilidades como entidad?
- ¿Debemos revisar este concepto de acuerdo con lo que queremos ser como organización?

Si se detecta la necesidad de redefinir este concepto, habría que hacerlo en línea con la visión, misión y estrategia organizacional, que incluso pueden verse transformadas por este nuevo elemento. Hay que prever los mecanismos para incorporar dicha aspiración en el corazón de la entidad. Naturalmente, la definición de estrategias y su despliegue en programas o acciones más concretos también tienen que reflejar esta nueva orientación hacia el público.



Preguntas para la reflexión



¿Qué estamos haciendo para trabajar con nuestros públicos?

- ¿Cómo lo estamos llevando a cabo?
- ¿Qué respuesta estamos teniendo?
- ¿Qué carencias y limitaciones tenemos como organización y como profesionales para afrontar el cambio?
- ¿En qué o quiénes nos podemos apoyar?

Esta primera fotografía serviría para conocer la distancia entre la foto deseada y la existente y para comenzar a trabajar en esas lagunas:



Preguntas para la reflexión



- ¿Qué conocimientos, competencias y destrezas debemos potenciar?
- ¿Qué atributos y actitudes debemos fomentar y cuáles erradicar?
- ¿Qué recursos humanos, financieros, materiales necesitamos?

Llegados a este punto, tocaría plantearse los planes de acción que respalden las respuestas dadas en la fase anterior. De cara a realizar propuestas asumibles y viables, **resulta recomendable planificar las acciones por fases** (tal y como hemos planteado en el apartado 3.3. de este briefing).

Diagnosticar cuál es nuestro grado de avance en desarrollo de audiencias y entender qué fases ya hemos cubierto y cuáles nos quedan por cubrir, nos puede ayudar a caminar de forma natural hacia un enfoque estratégico en este ámbito. Se trata de un trabajo gradual y constante a lo largo del tiempo, durante el cual las prácticas se irán asentando en la organización y permitirán el desarrollo progresivo de las capacidades necesarias.



Si quieres acceder a la información completa sobre la formación de postgrado en desarrollo de audiencias organizada por la Universidad Deusto en el marco de CONNECT, consulta este enlace: [Experto en Estrategia de Públicos publicos.deusto.es](http://publicos.deusto.es)

No debemos olvidar que, además de la práctica, la **formación**, entendida en un sentido amplio, es la compañera de viaje en esta aventura y que las áreas de capacitación no se circunscriben únicamente a necesidades formativas de tipo técnico, sino que deben contemplar **competen-**

cias estratégicas, interpersonales y culturales. Intuimos que estas últimas adquirirán mayor relevancia a medida que se avance en las fases de implantación del enfoque estratégico propuesto.

Así, para poder llegar a una fase 4, en la que la **innovación con impacto artístico se convierta en habitual**, la organización debe ser capaz de trabajar el desarrollo de audiencias de forma orquestada, desde todos los departamentos. Se tratará de conseguir una armonía conjunta que permita a la organización afrontar en equipo el cambio continuo y dar respuesta a las demandas de una ciudadanía cada vez más proactiva y exigente.

He aquí el reto. ¡Se puede!

5. Referencias

- Bollo, Alessandro, Da Milano, Cristina, Gariboldi, Alessandra y Torch, Chris. 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.
- Brown, Alan y Novak, Jennifer L. 2007. *Assessing the intrinsic impacts of a live performance*, WolfBrown, disponible en: <http://wolfbrown.com/component/content/article/48-mup-value-impact-study/406-impact-study> (acceso: 13 de febrero de 2019).
- Carnwath, John D. y Brown, Alan. 2014. *Understanding the value and impacts of cultural experiences. A literature review*. Manchester: Arts Council England.
- Cuenca-Amigo, Macarena y Makua, Amaia. 2017. Audience Development: A cross-national comparison. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30, nº2: 156-172. doi:<https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2015-0155>
- Gainon Court, Marie-Agnès y Vuillaume, David. 2016. Can Museums Keep Up With a Changing World? Skills Management as a Practical Response. *Museum International*, 68, nº 1-2: 81-96.
- Laboratorio Permanente de Público de Museos. 2013. *La experiencia de la visita al museo*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación.

- McCarthy, Kevin F. and Jinnett, Kimberly. 2001. *A New Framework for Building Participation in the Arts*. Santa Monica: RAND.
- Walmsley, Ben. 2013. Co-creating Theatre: Authentic Engagement or Inter-legitimation? *Cultural Trends*, 22, nº2: 108-118. doi: 10.1080/09548963.2013.783176
- White, Helen. 2016. The Goal Posts Have Moved: The Implications of New Paradigms for Professional Skills in Museums. *Museum*, 68: 71-80. doi:10.1111/muse.12092

6. Notas biográficas



Macarena Cuenca-Amigo
macarena.cuenca@deusto.es

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*.

Amaia Makua Biurrun
amaia.makua@deusto.es

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*.



Becoming an audience-centred organisation.

Guidelines for developing an audience approach at cultural organisations

Macarena Cuenca-Amigo, Amaia Makua

1. Introduction	43
2. Underlying reasons and context.	44
2.1. <i>Current understanding of cultural audience development in Europe.</i>	45
2.2. <i>What are the implications of becoming an audience-centred organisation?</i>	47
2.3. <i>Training in audience development available in Europe</i>	48
3. How can an organisation adopt an audience development approach?	50
3.1. <i>Strategic decisions</i>	51
3.2. <i>Organisational decisions</i>	53
3.3. <i>Operational decisions.</i>	56
4. Conclusions.	64
5. References	67
6. Biographical notes.	68

Becoming an audience-centred organisation.

Guidelines for developing an audience approach at cultural organisations

Macarena Cuenca-Amigo, Amaia Makua Biurrún

doi: [http://dx.doi.org/10.18543/dsib-3\(2018\)-pp45-74.pdf](http://dx.doi.org/10.18543/dsib-3(2018)-pp45-74.pdf)

Abstract

Fostering active audience engagement and access to culture is currently a major challenge for the cultural sector, and one which entails reinterpreting the relationship between cultural organisations and the public. In this context, *audience development is becoming one of the approaches that carry most weight*, as evidenced by support for it from the European Commission.

This *briefing* is aimed at practitioners working in the cultural industry who are interested in putting audiences at the centre of their work and implementing an audience development approach at their organisations. On the one hand it should be useful to anyone who is not clear as to what this means, given that the briefing sheds light on the concept of audience development itself and the organisational implications of adopting such an approach. On the other hand, it should also be useful to anyone who has gone beyond that stage and is now thinking of taking practical action. The document thus provides a roadmap that covers various types of strategic, organisational and operational decisions. At each level of decision-making, a number of recommendations are given to help organisations create and maintain links with current, potential and future audiences.

Key words:

Audience development, capacity building, skills, cultural practitioners.

Resumen

Promover la participación activa de los públicos y la accesibilidad a la cultura constituye hoy un reto primordial para el sector cultural, que supone reinterpretar la relación entre las entidades culturales y la ciudadanía. En este contexto, el desarrollo de públicos -o audiencias- se convierte en uno de los enfoques de mayor peso, avalado por el apoyo recibido de la Comisión Europea.

Este *briefing* va dirigido a todos aquellos profesionales del sector cultural interesados en situar al público en el centro de su gestión e implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en su organización. Por un lado, resultará de interés para quienes no tengan muy claro lo significa esta cuestión, ya que el texto aportará luz sobre el propio concepto de desarrollo de audiencias y las implicaciones organizacionales que tiene adoptar este enfoque. Por otro lado, será también de utilidad para todos quienes hayan superado la etapa anterior y estén pensando en pasar a la acción. Así, el documento ofrece una hoja de ruta, que aborda diferentes tipos de decisiones estratégicas, organizativas y operativas. Para cada uno de estos niveles de decisión, se recogen una serie de recomendaciones orientadas a capacitar a las organizaciones para crear y mantener relaciones con su público actual, potencial y futuro.

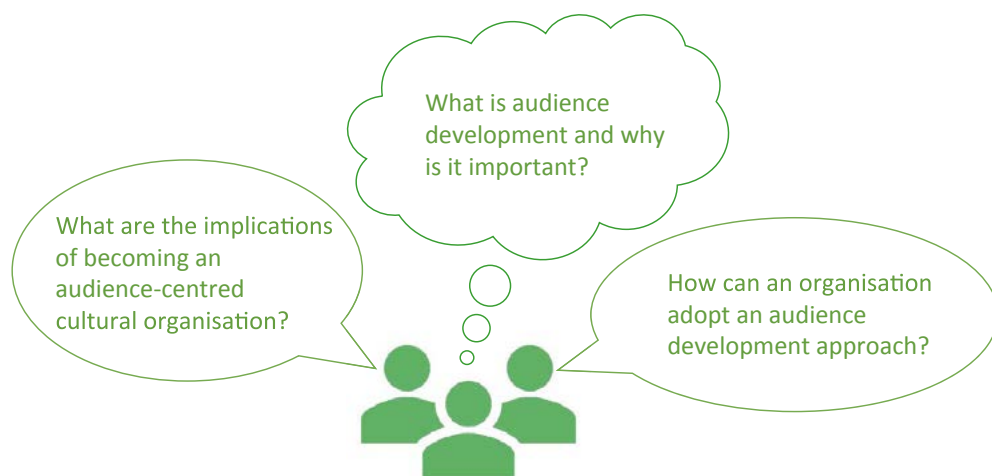
Palabras clave:

Desarrollo de audiencias, creación de capacidad, competencias, profesionales culturales.

1. Introduction

Fostering active audience engagement and access to culture is currently a major challenge for the cultural sector, and one which entails reinterpreting the relationship between cultural organisations and the public. In this context audience development is becoming one of the approaches that carry most weight. However, pursuing this major objective requires a clear perception of the phenomenon itself and guidelines for tackling it sustainably.

Specifically, the following questions arise:



On the one hand it should be useful to anyone who is not clear as to what this means, given that the briefing sheds light on the concept of audience development itself and the organisational implications of adopting such an approach.

This briefing is aimed at practitioners working in the cultural sector who are interested in putting the audience at the heart of their organisations and implementing an audience development approach



Along these lines, a study of best practices in Europe (Bollo et al., 2017) has identified **eight strategic areas for intervention in audience development**, which are considered here: programming; active audience participation and co-creation; digital; use of data; place; collaboration and partnership; organisational change and capacity building.

On the other hand, it should also be useful to anyone who has gone beyond that stage and is now thinking of taking practical action. The document thus provides a roadmap that covers various types of strategic, organisational and operational decisions. At each level of decision-making, a number of recommendations are given to help organisations create and maintain links with current, potential and future audiences.

2. Underlying reasons and context

Audience development for culture has for some years been a clear concern at European level, and efforts are being made from a political perspective to incentivise this line of work through the funding of projects. The projects in which we at the University of Deusto have taken part to date, and through which we have been able to generate networks and knowledge in this field, are listed below.

CHART 1. Competitive projects for audience development at the University of Deusto

Competitive projects funded by the European Commission	
	<p><i>Creative Blended Mentoring for Cultural Managers</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Duration: 2011 – 2013. Programme: LLP-Leonardo Da Vinci• Goal: to design & implement a mentoring programme to foster creativity and entrepreneurial skills among cultural managers
	<p><i>Audience Developer, Skills and Training in Europe</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Duration: 2013 – 2016. Programme: LLP-Leonardo Da Vinci. Website: http://www.adesteproject.eu/• Goal: to design and implement a pilot training for practitioners currently working who wish to develop audiences at their cultural organisations
	<p><i>Engage Audiences</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Duration: 2016. Programme: Creative Europe. Website: http://engageaudiences.eu/• Goal: to conduct an analysis of best practices for audience development in Europe
	<p><i>Connecting Audiences</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Duration: 2017 – 2019. Programme: Erasmus +. Website: http://connectingaudiences.eu/• Goal: to consolidate a two-fold training programme in audience development aimed at experienced cultural practitioners and young people beginning their careers in the field
	<p><i>Audience DEvelopment STRategies for cultural Organisations in Europe</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Duration: 2018 – 2022. Programme: Creative Europe. Website: https://www.adesteplus.eu/• Goal: to develop a methodology for organisational change aimed at cultural organisations who wish to become audience-centered

Competitive projects funded by the Spanish Ministry of the Economy, Industry & Competitiveness



Audiences undergoing transformation. New forms of the audience experience and its interactions with museum management

• **Duration:** 2018 – 2021. **Programme:** Convocatoria de Proyectos I+D 2017.

• **Website:** <https://publicum.deusto.es/>

• **Goal:** a basic research project intended to foster reflection on changes in museum audiences

Source: Own elaboration.

This *briefing* is informed in particular by the research conducted on the ADESTE and CONNECT projects in all five countries involved in designing and implementing specific training programmes within the scope of European organisations: the UK, Denmark, Poland, Italy and Spain. The ADESTE project featured contributions from 50 international experts who took part in in-depth interviews and focus groups (in 2014), while for CONNECT a questionnaire was answered by 450 cultural specialists from the five countries indicated (in 2017).

2.1. Current understanding of cultural audience development in Europe

The situation of the cultural sector in each country analysed in ADESTE (the UK, Denmark, Italy and Spain¹), the approaches used and their past history in audience development show significant differences both in how the concept is understood and in its implementation.

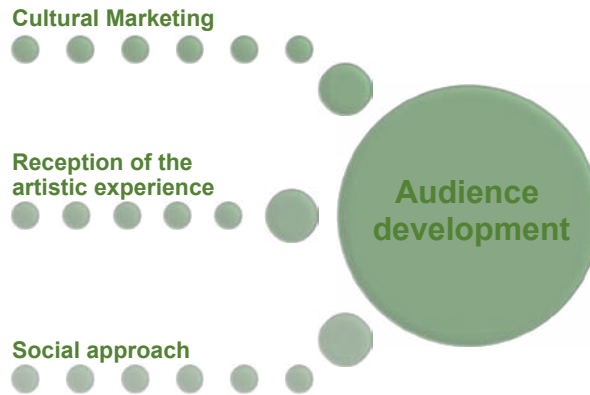
For example, **in the UK cultural marketing** enjoys a long history and was initially closely linked to the vision of audience development there (there are advanced audience segmentation systems which are exemplary in terms of the use of data), while in Italy and Spain there has traditionally been more emphasis on mediation, associated with a more **social approach** towards fostering access to culture.

Reception of artistic experiences is another school of thought that influences the concept of audience development (Carnwath & Brown, 2014). Its main concern is to maximise the impact of an artistic experience on spectators, visitors, etc. In practice, however, even though there are many *audience engagement initiatives*, their implementation is as yet in its very early stages due to the difficulties in measuring² that they pose. Indeed, this approach is not predominant in any of the four countries analysed.

¹ Poland joined the ADESTE project in 2015, at the beginning of the implementation phase and, therefore, did not participate in the phase of interviews and discussion groups.

² Measuring the audience experience means measuring a process that takes place before, during and after the cultural event. In the context of the performing arts in the USA, Brown & Novak (2007) have developed a conceptual framework and the tool for measuring intrinsic impact which has been

CHART 2: Theoretical approaches influencing the concept of audience development



Source: Own elaboration.

In spite of the differences that may arise in each specific context, there is consensus on the following:

Audience development must be an organisational **strategy** aimed at **creating and maintaining long-term relationships** with current and potential **audiences**

Implications

1.

A long-term horizon must be considered.

2.

Efforts must go beyond any one specific function (e.g. marketing) and focus on the organisation as a whole.

3.

The resources of the organisation must be aligned to attempt to attain strategic goals. This means that organisational change needs to be managed.

The CONNECT project has looked in depth at how the cultural sector perceives the concept of audience development. It has done so via the questionnaire mentioned above, one specific item on which is particularly worth highlighting: it

implemented at various organisations. In museums in Spain, work along similar lines has been done by Laboratorio Permanente de Público de Museos [“Permanent Laboratory for Museum Audiences”] (2013). However, although steps are being taken in this direction there is still a long way to go.

contains the statement “Audience development is concerned primarily with marketing”. If cultural marketing is taken as the starting point for audience development, it can be asserted that the UK and Denmark have gone beyond that initial stage, while Italy, Spain and Poland are still some way behind.



Question for reflection



If the responsibility for audience development lay solely with marketing, what role would be played by programming or artistic departments, which are at the heart of cultural organisations?

2.2. What are the implications of becoming an audience-centred organisation?

Moves to place audiences at the heart of cultural organisations applying an audience development approach are no trivial matter: they have implications of which practitioners in the field of culture need to be aware. In this regard, supporting arguments can be found in a study conducted by the [EngageAudiences](#) project in which the University of Deusto took part as an external expert.

The study in question looks at **thirty case studies of best practices in audience development** from different European organisations, setting out an overall reflection, drawing conclusions, identifying key points for intervention at organisational level and recommendations at cultural policy level. Focusing on the organisational part, **the study identifies eight strategic areas of intervention in audience development:**

CHART 3: Strategic areas of intervention in audience development



Source: Own elaboration based on Bollo et al. (2017).

Taking an audience development approach therefore means opting in the long term for these strategic areas of intervention. There is a need for organisational change with technical implications (such as those resulting from digitisation processes and the implementation of data-based decision-making systems) but above all human implications. **New ways of interdisciplinary working are called, in teams mixing artistic, technical and management profiles**, in intra and interorganizational networks in which a **continual organic change is promoted**. In particular, organisations that decide to follow an audience development path must take into account the **need to build capacity**.

Capacity building is linked to the building-up of resources and skills to enable progress to be made towards strategic goals. It seems clear that if one of those strategic areas is use of data then there will inevitably need to be investment in information system resources as deemed appropriate (a *ticketing system*, a *business intelligence system*, etc.). However, having

a state-of-the-art information system will be of no use if the organisation does not have the skills needed to make the most of it. Thus, **training and development of skills among people is a cornerstone for those cultural organisations that wish to opt seriously for an audience development approach**.



2.3. Training in audience development available in Europe

The ADESTE and CONNECT projects both analysed the training in audience development available in Europe. The study conducted under ADESTE revealed that the **training on offer was highly fragmented, with no clear itinerary**. This applied regardless of whether it was provided in the context of formal, non-formal or informal education. Moreover, **a lack of systems for validating the learning acquired** was found: with a few exceptions, universities were not involved in such training. There was **hardly any connection between audience development and the arts or cultural programming**, and ICTs were **incorporated only tangentially**. As might be expected, **the training approach used lacked any shared vision** on the very concept of audience development, and failed to meet the real needs of the sector. The **methods used** in courses were **low on practicality and innovation**.

Focusing on **Spain**, the availability of training varies from one subsector to another. For instance it is more widespread in heritage management than in areas such as the performing arts. It tends to be included as a subject on master's courses in cultural management, where it is almost always linked to the subjects of cultural marketing and communication. There is also a group of courses on heritage

management, and more specifically on education and museums, in which audiences are generally linked to education, interpretation and mediation. Once again, the scope is insufficient. In Spain, and indeed elsewhere, *the focus of training is narrow and centred largely on marketing. A more strategic approach is lacking.*

On **9** of the **25** courses registered in Spain audience development was worked on only implicitly. Only **5** courses focused solely on this topic for practitioners, and they were short-duration courses.

There is obviously a long way to go in the field of training. The demands of professionals concerning how training should be set up are outlined below:



Training on audience development should:

- Ensure balanced development of competences on three levels: interpersonal, strategic and technical.
- Introduce practical and occasionally informal methods such as peer learning, action research, mentoring and coaching.
- Lead to a formal qualification, particularly for younger practitioners.

On being asked what the main barriers to working with audiences were, 32% of practitioners pointed to a lack of interest/awareness on the part of top and day-to-day management, 25% to a lack of expertise and skills in audience development and 21% to a lack of financial resources. What are these professionals trying to say when they point out these barriers? They seem to be aware as a group of the new order that is coming increasingly to predominate in the field of culture: it is complex, interconnected, prone to rapid changes that affect the very essence of culture (processes, contents), the institutions of the cultural ecosystem and, of course, the capacities required to respond to what is coming. That awareness leads them to call for **new, broader, more all-round approaches to education** that can help them to incorporate audiences into their day-to-day work.

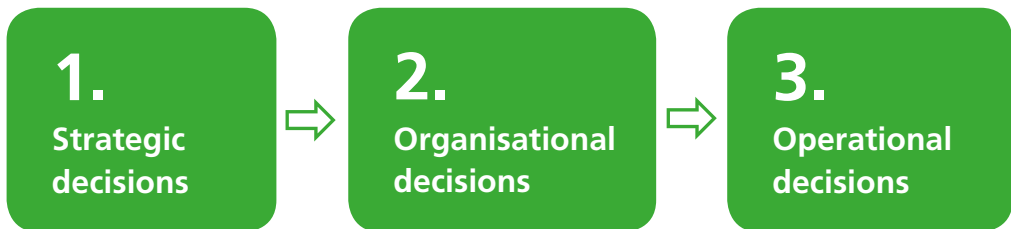
3. How can an organisation adopt an audience development approach?

After the reflections above, it is now time to go into action.

Where should one start if the goal is to adopt an audience development approach oriented towards creating and maintaining long-term relationships with current and future audiences?

Based on our research, we propose a roadmap that can help all cultural managers who wish to change their organisations to place audiences at the centre.

The proposed approach is structured on three decision levels: strategic, organisational and operational.



The three decision levels are interlinked and are all absolutely essential in managing organisations of all kinds. Reason tells us that the sequence should logically begin with a long-term approach (strategic decisions), from which the needs for resources (organisational decisions) are then deployed, leading finally to day-to-day activities (operational decisions), but the truth is that there is a great deal of overlapping between the levels.

For each decision level, we set out the elements that need to be taken into account to implement an audience development approach at a cultural organisation. Specifically, the conclusions presented here were reached by proceeding as follows: in the CONNECT questionnaire practitioners were asked, given how they saw their organisations, to indicate which of the following statements they felt applied to them³:

³ 33% of respondents identified with statement (1), 42% with statement (2), 19% with statement (3) and just 6% with statement (4). Clearly, these data do not reflect the overall situation in Europe as regards figures, because those who answered the questionnaire can be assumed to have an initial interest in the matter. These percentages should therefore be treated with caution, on the understanding that they reflect only the make-up of the sample used here. Even so, the analysis is useful, as our goal is not to make an exhaustive presentation of the stage of progress of cultural organisations in Europe in regard to audience development but, more practically, to analyse the types of activity undertaken by them.



- (1) The **ideas** of audience development are **completely new** to us
- (2) We have heard of audience development but **we are not sure what it means**
- (3) We are familiar with the concept of audience development and are putting the ideas into practice via **one-off projects**
- (4) We are familiar with the concept of audience development and are putting the ideas into practice via **long-term strategies**

We then analysed the activities of each different type of organisation with a view to suggesting itineraries that could serve as an inspiration for both those who were just starting the journey and those who were already partway down the road.

3.1. Strategic decisions

The strategic direction taken is one of the key elements in implementing a successful audience development approach. However, few organisations choose to adopt such a long-term vision (only 6% in the case of the CONNECT questionnaire). **This first step is therefore not without its barriers.** Managers spend so much energy on day-to-day decisions that strategic decisions are relegated to a secondary level in spite of their importance, simply because they are less urgent. **It is therefore essential** to be aware of the importance of this issue and of the need to prioritise it and **allocate time and space for strategic reflection.**

If we do not set a time
and a space
for strategic reflection,
organisational inertia will lead us
to devote all our time
to day-to-day decisions

In a strategic approach the stages of analysis and determination of the strategic direction follow one from the other. First of **all it is necessary to draw up**

an analysis of the current situation and then decide where one wishes to go, analyse the various options and determine the desired future scenario. Emphasis must be placed on current audiences (people who have taken part at least once in an activity offered by the organisation), but at the stage of determining the desired future situation a more complex analysis related to potential audiences (people who have not yet had any contact with the organisation) is generally required.

Data collection and analysis in regard to **current audiences** is increasingly common at cultural organisations, but many still encounter difficulties in the process.

Information systems are becoming more advanced and more affordable. They enable organisations to examine data on ticket sales relatively easily and cross-check them against different variables (e.g. the place and time of purchase) to gain an understanding of how different segments of their audience behave. Of course, primary data can also be collected via surveys, focus groups, interviews and observation, but **ticketing systems are a major source of information** that requires no additional efforts.



Questions for reflection



Consider the information available in the process of selling tickets. It does not matter whether you use a sophisticated system or just an Excel spreadsheet: you have data! Start by analysing those data that can help you make decisions. Always stop and think: what are you going to do with this information? what you are going to change?

Once the initial diagnosis has been made, **goals must be set** and a **strategic direction must be established**. In this regard the classic literature on audience development acknowledges that organisations may set three possible goals (McCarthy & Jinnett, 2001):

- (1) **diversification** –attracting people from population segments that do not generally participate in the arts.
- (2) **broadening** –aiming at people who are not part of the audience of the organisation but fall within the usual profile of those who participate in the arts.
- (3) **deepening** –conquering their own audiences, getting them to participate more, discover new experiences, etc.

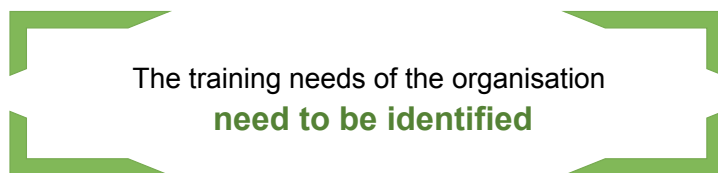
If one of the goals selected is audience diversification then another type of analysis comes into play, this time associated with **studying potential audiences selected** as priority targets. This can be complicated, as the people to be analysed are not registered in the organisation's database. Qualitative and quantitative research techniques are called for whose implementation requires specific knowledge and a broader time-frame for obtaining results and then making decisions.

The numbers indicate that research is conducted much more frequently into current audiences than into potential audiences. The study of the CONNECT project has found that 64% of the organisations that adopt audience development as a long-term approach state that they conduct analyses into potential audiences, compared to no more than 30% among all other organisations. This makes sense, since working with non-audiences is much more complicated and expensive. This is a task that marks a distinction between the most advanced organisations and the rest.



3.2. Organisational decisions

Once the strategic approach has been determined, it is time to think in organisational terms to determine what resources are to be used to implement that strategy. This entails **analysing the capacities already in place and those needed**. The difference between the two indicates the training needs of the organisation and/or whether there is a need to hire or subcontract new profiles. This organisational change also calls for a **change in attitude among the staff at the organisation**, which may not prove easy or comfortable, since it entails changing values. In such circumstances some professionals will seek to maintain the *status quo* by falling back on ingrained practices and learning. Along with this change of mindset – which needs to be led by the most senior personnel at the organisation – material changes are needed in regard to the provision of resources to enable audience-centred approaches to be implemented.



The qualitative study conducted in ADESTE has revealed that **organisations need to take five points into account.**

First, there is a need for linking roles (e.g. a project head) with personnel capable of bringing together and connecting resources to act in association and help reconfigure organisations, focusing more on their impacts than on their activities.

1.

Linking role: connecting resources, impact-oriented

2.

Everyone at the organisation brings their interpersonal skills and personal attributes and attitudes into play

Second, organisations must learn to **work in an adaptive, interdisciplinary fashion**, keeping in mind that working to create and maintain lasting relationships with audiences requires the involvement of the whole work-force. Each and every member must play their part in optimising the links between the organisation and its visitors,

to maintain the satisfaction levels of the latter and offer them suitable services. *Interpersonal skills can be assumed to be among the key attributes and attitudes for getting the whole organisation to engage with the day-to-day reality of this task. Fostering cross-sectoral capabilities and personal attributes* such as curiosity, empathy and enthusiasm is a great help.

Paradoxically, given how necessary they are, emerging skills and attitudes of this kind are not yet widespread in the sector. They therefore need to be encouraged, and one possible way of doing this is to use informal methods such as *coaching, mentoring, co-creation, etc.*

Third, the individuals most closely involved in working with audiences should maintain **close links with the top management** of the organisation, so that they can influence the shape of its audience development policies.

3.

Close links between the general management and those who work first and foremost with audiences

4.

Leadership for empowerment management

Fourth, increasing the engagement and influence of staff is directly connected to the way in which empowerment is managed at cultural organisations. Sharing power means reviewing the idea of leadership. **“New leaders”** are open to the world; they are *creative, visionary, innovative* and capable of examining their

own methods; they facilitate the evolution of the management function, encourage more horizontal structures, sharing between specialists and networking. They are *sensitive to others and aware of their limitations; they show an adaptive spirit and seek out people who are different*; they are able to question their own presumptions. They promote *work based on projects* – an essential point in audience development – and on *cooperation*, and do so by fostering *networking, connectivity* and interdependence at all levels. (Gainon-Courte & Vuillaume, 2016; White, 2016). This is clearly an idealised vision of leadership which is probably not reflected in the

reality of many organisations in the field of culture. *Transforming an organisation may entail shedding habits acquired over the years, especially on the part of top management staff.*

The **challenge of developing audiences must be seen as a pyramid**: the first ones to take it up must be those at the top, who must believe in it and deploy it down to everyone else, providing the resources and training required to equip the organisation with the necessary capacities in an all-round, effective manner. This is the ideal point of departure for the long journey involved.

5.

The challenge of audience development is a pyramid, *l*iderstarting with leaders and extending down to the whole organisations

In short, placing the audience at the centre of cultural organisations calls for a set of skills that varies from one geographical area and from one cultural organisation to another, and depends also on where each organisation starts and what stage of working with audiences it has reached.















Further to the foregoing, the quantitative research conducted under the CONNECT project is presented below. Survey respondents were asked to indicate the importance of a number of skills identified as necessary for working with audiences. In all five countries, they identified almost all of them as highly important.

To obtain a more useful, strategic reading we have **grouped these skills together and identified broader skill areas**⁴. Four areas are drawn up that combine *strategic, technical, interpersonal and cultural skills*.

There are skills of different types in all these areas. Rather than predominantly technical or relational profiles, it seems likely that it is profiles with a mixed bag of highly diverse skills that are needed to bring about a change of model.

⁴ Via factor analysis.

CHART 4: Skill areas for audience development

	Strategic 	Technical 	Interpersonal 	Cultural 
1		Leadership and strategic thinking (including planning)		
		Entrepreneurial spirit (risk-taking, orientation towards results & practical thinking)		
		Interpersonal communication and teamwork		
		Developing and managing collaboration arrangements		
		Managing projects		
2		Designing, implementing and assessing audience development strategies		
		Collecting and analysing data		
		Understanding how marketing tools work in different scenarios		
		Listening and interpretation skills (giving meaning to audience development research)		
3		Understanding the creative process and the content of cultural activities offered		
		Understanding the basics and practical elements of cultural mediation (education, dissemination of content, et		
		Trabajar con artistas y gente creativa para ayudarles a conectar con audiencias		
		Producing creative, alternative solutions by experimenting with multidisciplinary approaches, activating creative content and individuals in a local context		
4		Communication skills		
		Managing social networks and digital tools		

Source: Own elaboration based on the data analysis of the CONNECT questionnaire responses.

The *first skill* area is concerned with **vision, leadership and planning**. As mentioned above, leadership should be understood in participatory terms, helping to empower individuals within the organisation.

The *second area* brings together the **main hard skills**, aimed at designing, implementing, informing and maintaining audience-oriented strategies.

The *third area* comprises skills concerned with **generating cultural processes and content** and working with artists, performers and local communities.

The *fourth and final area* is concerned with **communication skills**, in terms of both communication per se and the techniques required in a digital environment.

3.3. Operational decisions

Finally, once a strategic approach has been drawn up and the necessary resources have been allocated, the time comes to focus on operational decisions concerned with the **specific actions to be carried out**.

In this regard, the questionnaire used in the CONNECT project included a question dealing with a raft of 16 audience development tools. Respondents were asked to indicate whether their organisation used these tools “never”, “sometimes”, “often” or “always”. The **16 tools can be grouped into five categories**⁵, which simplifies their analysis.

As researchers, we have asked ourselves *“is there any link between the way in which cultural organisations in Europe use these tools and their positions as advanced organisations in terms of audience development?”*

The answer seems to be yes: the more advanced an organisation is considered to be, the more of these tools it uses. This finding makes it possible to **organise the tools in question into four stages**, according to whether organisations are more or less advanced in their approach to audiences.

CHART 5: Audience development tools grouped into 5 categories

1. Innovation with artistic impact

- Audience involvement in programming processes
- Innovation in programming formats
- Fostering of interaction between artists/performers and audiences
- Developing of projects with local communities
- Presentations/talks for local community groups

2. Pricing and access

- Facilitating the purchasing process
- Offering discounts/season tickets, etc.
- Improving the physical accessibility of buildings/events

3. Enriched and collateral offer

- Enhancing the collateral offer (cafeteria, parking facilities, etc.)
- Opening the facility up to other uses
- Producing materials to enhance the artistic experience (in the local language/other languages)
- Training staff in contact with audiences

4. Education

- Developing educational programmes for schools
- Developing educational programs for other target groups

5. Communication

- Using digital communication tools
- Using conventional communication tools

Source: Own elaboration based on the data analysis of the CONNECT questionnaire responses.

⁵ Based on the statistical technique of factor analysis.

Stage 1: Education and communication

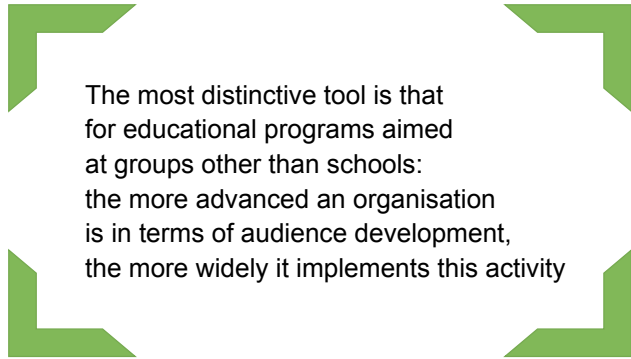
Educational and communication tools are both widely used by cultural organisations, so they make a good departure point.

In the category “Education”, two types of educational programmes can be distinguished: those aimed at schools and those aimed at other target groups. All organisations, whatever

their approach, arrange educational programmes for schools. However, it emerges that the more advanced an organisation is in terms of audience development the more likely it is to implement educational programmes for other target groups.

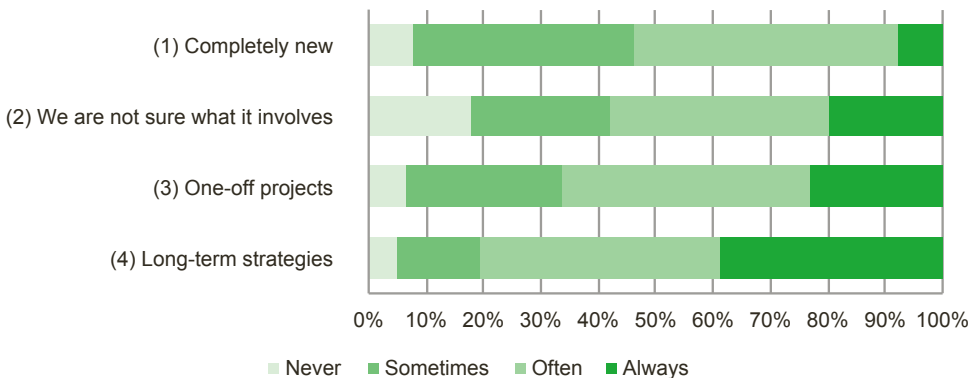
Chart 6 (and all the subsequent charts for the different categories of tools) **cross references how advanced organisations are in audience development with how frequently they use the tools in question.**

It is interesting to note how the “Always” bar on the graph grows larger as organisations become more advanced. In this case the increase is based essentially on educational programmes aimed at groups other than schools.



The most distinctive tool is that for educational programs aimed at groups other than schools: the more advanced an organisation is in terms of audience development, the more widely it implements this activity

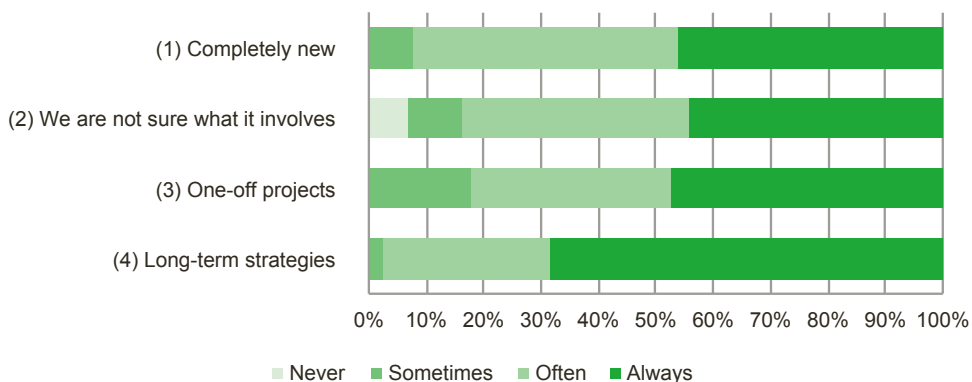
CHART 6: Relationship between how advanced organisations are perceived to be in terms of audience development and their use of tools in the “Education” category



Source: Own elaboration based on the data analysis of the CONNECT questionnaire responses.

In the “Communication” category, the more advanced an organisation is in audience development the more it implements both digital and conventional communication tools.

CHART 7: Relationship between how advanced organisations are perceived to be in terms of audience development and their use of tools in the “Communication” category



Source: Own elaboration based on the data analysis of the CONNECT questionnaire responses.

Educational and communication tools are fairly widely used and may provide a good point of departure for consciously beginning to implement an audience development approach. **Beginning by building on the basis of something already in place at the organisation may be a good choice**, as it enables progress to be made confidently on known ground.

For instance, if an organisation sets the target of reaching out to a new audience segment it may be useful to *draw up specific actions tailored to the new target group but based on educational or communication tools already in place*. This may make them easier to implement given that responsibilities are allocated to specific departments on the basis of skills already held.

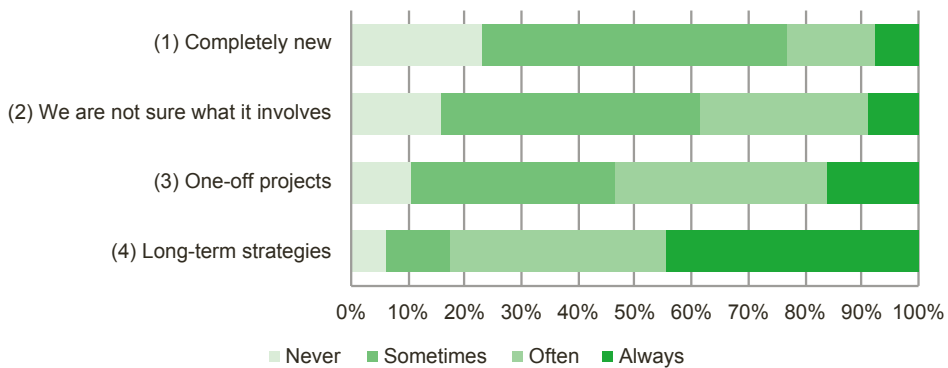
Stage 2: Pricing and access

This category includes the following tools:

- Facilitating the purchase process.
- Offering discounts/season tickets, etc.
- Improving the physical accessibility of buildings/events.

Here, greater differences can be seen between more and less advanced organisations. As mentioned above, the graphs show the overall picture for each category. However, a more detailed look at the data for each tool in the group reveals that **the main difference lies in the offering of discounts and season tickets** (a method widely used by 81% of advanced organisations compared to just 15% of those less familiar with audience development).

CHART 8: Relationship between how advanced organisations are perceived to be in terms of audience development and their use of tools in the “Pricing and access” category



Source: Own elaboration based on the data analysis of the CONNECT questionnaire responses.

A look at the full set of tools in this category reveals that they are relatively easy to implement, given that they affect objective issues concerned with accessibility and the process of ticket purchasing.

Evidently, **having different prices for different types of audience is an added difficulty, but it is one that organisations will find easier to deal with if they have suitable information systems.** Once again, the relevant responsibilities are quite clearly allocated to specific departments concerned with customer care and with other administrative departments. This category could therefore be considered as a good candidate for moving on to stage 2.

The more advanced an organisation is in audience development, the more it uses pricing and access tools

The “Always” segment begins to be smaller than in the tools for Stage 1

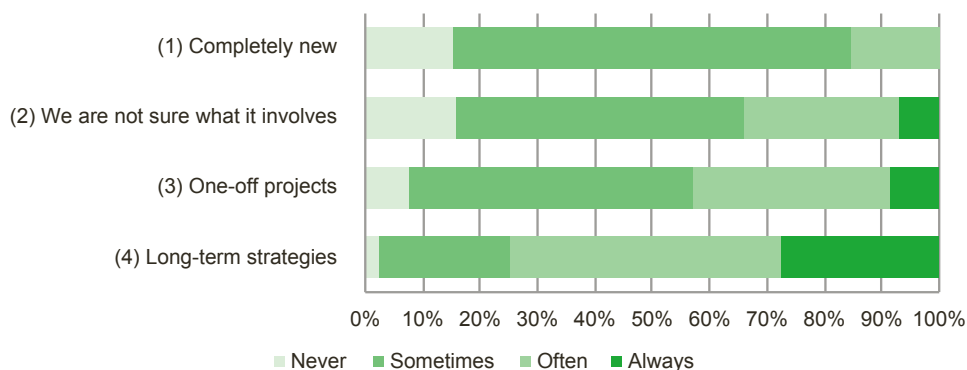
Stage 3: Enriched and collateral offer

The tools in this category are the following:

- Enhancing the collateral offer (cafeteria, parking facilities, etc.)
- Opening the facility up to other uses
- Producing materials to enhance the artistic experience (in the local language/other languages)
- Training staff in contact with audiences

Once again, the differences are greater than in the previous stage. Here, differences begin to appear between type (3) and type (4) organisations.

CHART 9: Relationship between how advanced organisations are perceived to be in terms of audience development and their use of tools in the “Enriched and collateral offer” category




Source: Own elaboration based on the data analysis of the CONNECT questionnaire responses.

As can be seen in Chart 9, tools related to an enriched and collateral offer are used much less frequently than those in the previous categories. In this case, organisations for which audience development is a completely new idea use the tools in

The more advanced an organisation in audience development, the more it implements tools related to an enriched and collateral offer.

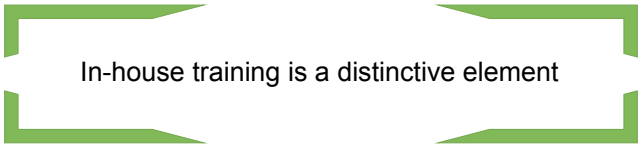
this group “sometimes”, but none of them does so “always”. The analysis of the tools of “**Training staff in contact with audiences**” and “**Producing materials to enhance the artistic experience**” is particularly interesting, as this is where the **biggest differences** lie.



The “Always”
segment of the
graph no longer
appears in type
(1) organisations

It is worth highlighting that *in-house training is a feature that distinguishes the most advanced organisations* in terms of audience development from the rest.

There are also major differences in terms of **producing materials to enhance the artistic experience**. This is an area where coordinated joint efforts by different departments begin to be required. In this case it can be considered that to produce materials to enhance the artistic experience *staff from the artistic department, the education department and the communication department*, for example, may need to *work as a team*. **Working interdepartmentally** is without doubt an obstacle that needs to be overcome. This requires a **willingness on the part of the management to encourage collaboration at different levels**. It may also be helpful to **create linking roles** within the organisation precisely to foster connections between different departments.



In-house training is a distinctive element

Stage 4: Innovation with artistic impact

The tools in this category are the following:

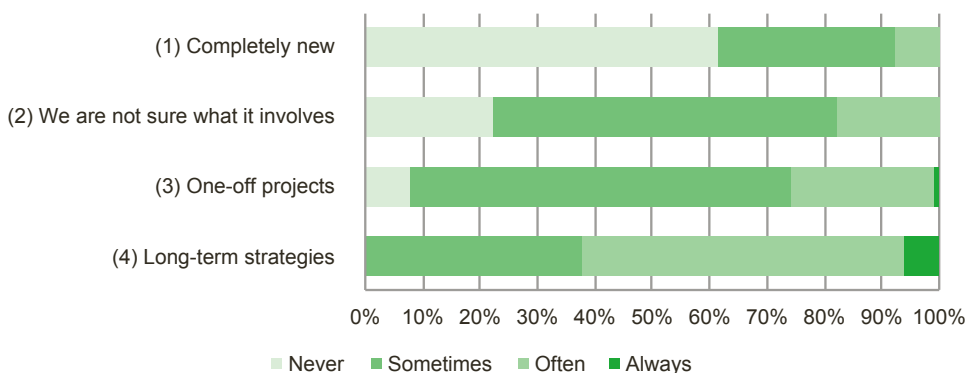
- Audience involvement in programming processes.
- Innovation in programming formats.
- Fostering of interaction between artists/performers and audiences.
- Developing projects with local communities.
- Presentations/talks for local community groups.

First of all, it must be said that **audience involvement in programming processes is still in its infancy**. Only 26% of type (4) organisations surveyed state that they use this activity “often” or “always”. This comes as no surprise, since participatory processes tend to have a great impact on organisations and furthermore not all audience segments are willing to engage so strongly. In any event, the differences between type (4) and type (1) organisations in conducting activities of this kind are evident: not a single type (1) organisation involves audiences in its programming processes “often” or “always”.

Secondly, it is worth looking at the following three tools, for which comparisons show differences of more than 50% between type (4) and type (1) organisations and more than 30% between type (4) and type (3). This means that these activities are conducted particularly by the most advanced organisations in this field.

- Innovation in programming formats
- Developing projects with local communities
- Fostering interaction between artists/performers and audiences

CHART 10: Relationship between how advanced organisations are perceived to be in terms of audience development and their use of tools in the “Innovation with artistic impact” category



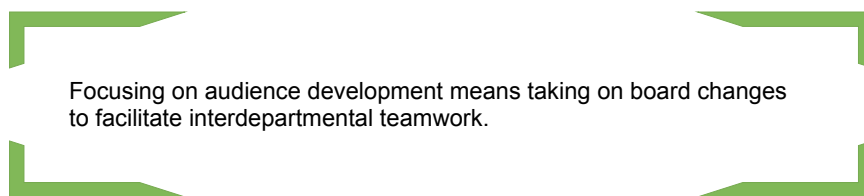
Source: Own elaboration based on the data analysis of the CONNECT questionnaire responses.

The tools listed under “Innovation with artistic impact” are those in which the gap between the most advanced organisations and the rest is widest.

The “Always” segment of the graph no longer appears in type (1) or (2) organisations and is practically imperceptible in those of type (3).

This explanation of the four stages of application of operational tools has shown how the level of difficulty increases as the requirements for joint efforts and greater involvement of the artistic side of the organisation (i.e. those responsible for programming, the core activity) become more relevant.

Our experience indicates that when the seed of the idea of an audience development oriented approach is planted in the artistic side of an organisation stage 4 is simple, but when it is planted in the management side, as is usually the case, it is not so straightforward.



4. Conclusions

After this process of reflection, it is now possible to answer the underlying question posed in this document:

How can cultural organisations orient their management work in such a way as to place audiences at the heart of their actions?

As shown above, this is a major undertaking, and one that must be handled gradually given that it entails transforming the whole organisation⁶. There are various obstacles along the way that need to be overcome. These may range from reluctance to make changes on the part of some of the staff (including top management) to a lack of resources to enable organisations to break from their routines and set a new course. It would be naive to think that this does not call for additional resources such as expertise, ideas, time, funding, etc.

This briefing concludes with a summary of the steps that must be taken in a logical fashion, as detailed above.

But first we wish to stress the **core role that must be played by top management** in starting up and carrying on this process. It is a *pyramid-type process that must start at the top and be extended down to every corner of the organisation*. Otherwise the actions taken may not have sufficient effect and may even be counter-productive if they give rise to frustration among employees at the organisation.

With constant support from the leaders, a good start would be to conduct a **self-examination** based on the initial analysis and diagnosis of the current situation and then go on to **draw up a strategy and a plan of action** for engaging audiences with the organisation:

⁶ At present, in the ADESTE + project we are working on the challenge of the necessary organisational change linked to the implementation of audience development approaches. As the project progresses, we hope to contribute with conclusions in this direction.

1. Analysis & diagnosis



- What is meant by “audience development”? (See point 2.1)
- How does audience development reflect on the mission, vision & strategy of the organisation? (See point 3.1)
- What activities by the organisation help to develop audiences? (See point 3.3)



2. Strategy & deployment



- What audience development goal is set? (See point 3.1)
- What can be done to get to know current & potential audiences better? (See point 3.1)
- What training needs arise & how can they be met? (See point 3.2)
- What audience development tools can be implemented? (See point 3.3)

Source: Own elaboration.

In the analysis & diagnosis stage organisations need to ask themselves questions such as the following:

 **Questions for reflection** 

What concept of audience development is being considered at the cultural organisation?

- Is it a shared idea or does it vary from one area or level of responsibility to another?
- Is its scope sufficiently broad and realistic in accordance with the possibilities of the organisation?
- Should the concept be revised in line with what the organisation wants to be?

If a need to redefine the concept is detected, this must be done in line with the mission, vision and strategy of the organisation, which may themselves be changed by this new element. Mechanisms must be provided for incorporating this aspiration into the heart of the organisation. Naturally, the definition of strategies and their deployment in the form of more specific actions and programmes will also need to reflect the new audience orientation.



Questions for reflection



What is the organisation doing to work with its audiences?

- How is it doing it?
- What response is it getting?
- What shortcomings and limitations are there at the level of individuals and of the organisation in terms of undertaking this change?
- Where and to whom can it turn for support?

This initial snapshot serves to show the gap between the current picture and the desired one, and provides a starting point for work to close that gap:



Questions for reflection



- What areas of expertise, skills and abilities need to be enhanced?
- What attributes and attitudes need to be encouraged or eradicated?
- What human, financial and material resources are needed?

Once this point is reached, the next step is to draw up plans of action in support of the moves made in the previous stage. In order to set up feasible, viable proposals it is **advisable to plan actions in stages** (as done in point 3.3 of this briefing).

Determining how advanced an organisation is in terms of audience development and understanding what stages it has already completed and which ones still lie before it can help it to advance naturally towards a strategic approach in this field. It is a question of gradual, continual efforts over time, with practices gradually taking root at the organisation so as to permit the progressive development of the necessary skills.

It must not be forgotten that not only practice but also **training** in the broadest sense are essential on this path, and that skill-building should not be limited to merely to technical training requirements but should extend also to **strategic, interpersonal and cultural skills**. These last skills are likely to become increasingly significant as the process of implementing the strategic approach proposed moves forward.



For full information on the postgraduate training on audience development organised by the University of Deusto under the CONNECT project follow this link:
[Expert in Audience Strategy publicos.deusto.es](http://publicos.deusto.es)



To reach stage 4, in which **innovation with artistic impact becomes a habitual feature**, an organisation must be able to work on audience development in an orchestrated fashion, involving all departments. The goal is to attain a level of overall har-

mony that enables the organisation to deal with continual change as a team, and respond to the requirements of increasingly demanding, proactive citizens.

That is the challenge, and it can be met!

5. References

- Bollo, Alessandro, Da Milano, Cristina, Gariboldi, Alessandra y Torch, Chris. 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.
- Brown, Alan y Novak, Jennifer L. 2007. *Assessing the intrinsic impacts of a live performance*, WolfBrown, disponible en: <http://wolfbrown.com/component/content/article/48-mup-value-impact-study/406-impact-study> (acceso: 13 de febrero de 2019).
- Carnwath, John D. y Brown, Alan. 2014. *Understanding the value and impacts of cultural experiences. A literature review*. Manchester: Arts Council England.
- Cuenca-Amigo, Macarena y Makua, Amaia. 2017. Audience Development: A cross-national comparison. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30, n°2: 156-172. doi:<https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2015-0155>
- Gainon Court, Marie-Agnès y Vuillaume, David. 2016. Can Museums Keep Up With a Changing World? Skills Management as a Practical Response. *Museum International*, 68, n° 1-2: 81-96.
- Laboratorio Permanente de Público de Museos. 2013. *La experiencia de la visita al museo*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Secretaría General Técnica. Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación.
- McCarthy, Kevin F. and Jinnett, Kimberly. 2001. *A New Framework for Building Participation in the Arts*. Santa Monica: RAND.
- Walmsley, Ben. 2013. Co-creating Theatre: Authentic Engagement or Inter-legitimation? *Cultural Trends*, 22, n°2: 108-118. doi: 10.1080/09548963.2013.783176
- White, Helen. 2016. The Goal Posts Have Moved: The Implications of New Paradigms for Professional Skills in Museums. *Museum*, 68: 71-80. doi:10.1111/muse.12092

6. Biographical notes



Macarena Cuenca-Amigo

macarena.cuenca@deusto.es

She holds a PhD in Leisure & Human Development. She lectures at Deusto Business School and is a member of the research team at the University of Deusto Leisure Studies Institute.

Her main line of research is cultural audience development, the topic on which she prepared her doctoral thesis. She teaches at postgraduate level at various universities and is taking part in several competitive European and domestic research projects. She is currently the Lead Researcher on the Erasmus+ (Knowledge Alliances) CONNECT project. She has published papers in such scientific journals as *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, *Annals of Leisure Research*, *Arbor*, *Cuadernos de Gestión*, *International Review of Social Research*, *Pedagogía Social* and *Revista Interuniversitaria*.

Amaia Makua Biurrun

amaia.makua@deusto.es



She holds a PhD in Social & Human Science. She is an associate researcher at the University of Deusto Leisure Studies Institute, where she works on the Leisure and Human Development research line. In recent years she has specialised in the skills profile of cultural practitioners and in audience development. Since 2014 she has taken part in several competitive European and domestic projects on these topics. She has published papers in scientific journals such as *ARLA*, *Rotur*, *Turismo & Desenvolvimento*, *Psicología del Deporte* and *LSA Publications*.

impacto
social
impact



Unión Europea

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



Cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea

adeste+



Cofinanciado por el programa Europa Creativa de la Unión Europea

A | **AUDITORIO DE TENERIFE**