



TRABAJAR CON LA AUDIENCIA



Raúl Ramos. Con experiencia en los sectores de las artes plásticas y audiovisuales a nivel internacional, decide en 2010 unirse a varios profesionales y expertos para poner en marcha ASIMÉTRICA, una consultoría especializada en gestión cultural, marketing y desarrollo de audiencias para organizaciones culturales donde es Socio – Director.

Tener en cuenta las necesidades y capacidades que nuestra audiencia puede ofrecer a la organización cultural en la que trabajamos, es el comienzo de un cambio muy interesante donde la toma de decisiones, de gestión y co-gobernanza contribuye al desarrollo de la misión que la organización necesita cumplir.

Trabajar *con* la audiencia es diferente a trabajar *para* la audiencia o *por* la audiencia.

Todas esas preposiciones implican situar al público en el corazón de las organizaciones artísticas, escucha, diálogo, estar abiertos, determinación en la obtención y mantenimiento de los recursos, entusiasmo, seguimiento y dedicación. Pero trabajar *con* la audiencia se diferencia de las demás en que implica esencialmente **ceder el control**, no solo escuchar y atender a esas demandas, sino dar un paso más.

Trabajar *con* la audiencia es compartir la responsabilidad, ceder el espacio a la gente para que se produzca realmente el compromiso. Ceder entendiendo los beneficios de hacerlo, dejándose ayudar con humildad y entusiasmo, reconociendo las debilidades, queriendo devolver lo recibido, creciendo juntos, haciendo a la comunidad partícipe en el funcionamiento de la organización para cumplir mejor con los objetivos que se haya marcado.

Aproximemos la cuestión desde la perspectiva de la gente, no desde las organizaciones artísticas.

Pensemos en cómo querrían interactuar ellos –nosotros– con las organizaciones artísticas, en qué medida querrían implicarse. Gente normal de la calle, que, además de disfrutar como espectadores o visitantes, podrían ofrecer altruistamente su tiempo y sus conocimientos a esa organización para ser más fuerte, estar mejor gestionada, ser más transparente, relevante y vibrante para la comunidad a la que sirve.

¿Qué hacen hoy las organizaciones artísticas, en general, por las personas que quieren implicarse en la marcha de la organización? ¿Cómo se facilita hoy esa posibilidad?

¿Se entiende el valor, la oportunidad y la importancia que representa trabajar con el público desde las propias organizaciones artísticas? ¿Debería ser parte de la naturaleza de estas organizaciones? ¿Por qué?

Trabajar *con* la audiencia ofrece inmensas oportunidades para las organizaciones artísticas. Señalaremos tres de extraordinario valor estratégico:

- Cumplir mejor su misión
- Hacerlas más fuertes frente a las variaciones del entorno (legales, fiscales, económicas, sociales, políticas...)
- Responder mejor a los cambios en los hábitos de consumo cultural de la gente. A sus necesidades y aspiraciones con respecto a una manifestación u organización artística.

Se puede trabajar con la audiencia –público, visitante, usuario– en varios niveles de la organización. Algunos pueden ser:

- **Diseño de la programación:** diseño y co-curación de contenidos, desarrollo de producto, desarrollo de programas.
- **Diseño de servicios:** innovación a partir del usuario, talleres conjuntos, involucración de expertos, focus groups.
- **Investigación y desarrollo:** proyectos de investigación artística, musicológica, museológica, antropológica, etnológica, literaria, dramaturgica, histórica, etc., cuerpos estables de investigación, debate y reflexión.
- **Co-producción:** de contenidos artísticos, educativos, sociales, investigación.

// TRABAJAR CON LA AUDIENCIA ES COMPARTIR LA RESPONSABILIDAD, CEDER EL ESPACIO A LA GENTE PARA QUE SE PRODUZCA REALMENTE EL COMPROMISO //

- **Desarrollo de audiencias** y aumento de la implicación: mediante programas de embajadores, bloggers, círculos de amigos...
- **Atención al usuario** y organización: co-elaboración del mapa del usuario, voluntariados...
- **Comunicación y marketing.**
- **Educación:** no sólo para etapas infantiles, sino para todas las edades.
- **Co-Financiación:** desde crowdsourcing, donaciones, contribuciones en especie...
- **Co-gobernanza**
- **Gestión y operaciones:** formación y actualización de competencias a los equipos de gestión de las organizaciones artísticas, apoyo tecnológico y asesoramiento para mejorar los procesos y la planificación de la gestión.

Pero en este artículo pondremos el énfasis únicamente en aquellos aspectos de **gestión y co-gobernanza**. Quizás los menos explorados por las organizaciones artísticas en su trabajo con el público y, sin embargo, de los más beneficiosos allí donde se producen, tanto para las organizaciones artísticas como para la comunidad.

Hablamos de aquellos casos en los que la forma de implicarse ofrecida por las organizaciones artísticas está basada en el acogimiento, el trabajo compartido y la participación de personas de la comunidad en sus **órganos de decisión y gobierno**.

Imaginemos una persona a la que le gusta acudir con su familia al centro cultural de su comunidad y es amante del teatro. Un profesional que trabaja en una empresa, asociación, institución (o que está ya jubilado y cuenta con una experiencia enorme que aportar), que además posee determinadas aptitudes o conocimientos en un campo determinado (humanidades, economía, educación, psicología,

// CASOS EN LOS QUE LA FORMA DE IMPLICARSE EN LAS ORGANIZACIONES ARTÍSTICAS ESTÁ BASADA EN EL ACOGIMIENTO, EL TRABAJO COMPARTIDO Y LA PARTICIPACIÓN //

derecho, ciencias, arquitectura, finanzas, historia del arte, física, marketing, RRHH, gestión comercial....) y que –finalmente- quiere contribuir en su tiempo libre a aportar sus conocimientos a una organización artística que los pueda necesitar y en la medida que esta organización los precise.

Algo fácilmente imaginable. Todos conocemos a alguien que lo haría. Probablemente muchos de nosotros.

¿No sería fantástico que existiera esa posibilidad para quien quisiera implicarse más en las organizaciones culturales? No con dinero únicamente (como donante), sino asumiendo responsabilidades de co-decisión, con trabajo, experiencia y conocimientos. El foco se pondría en transmitir esas aptitudes y conocimientos a los gestores de la organización cultural, en garantizar y asumir desde una posición no remunerada, desde dentro, ciertos desarrollos que la organización necesita para cumplir mejor con su misión. No es un consultor.

¿Qué sería necesario para llevarlo a cabo?

Por un lado:

- Organizaciones artísticas no sólo dispuestas a hacerlo, sino preparadas para hacerlo, que reflejen esta posibilidad en sus estructuras y órganos de gobierno mediante la creación de “Boards”, consejos de gobierno, patronatos, donde las personas de la comunidad puedan aportar su experiencia sin ostentar ningún cargo ejecutivo en la organización.

Por otro:

- Algún lugar donde los ciudadanos puedan acudir y ofrecerse para ayudar a las organizaciones artísticas a nivel de co-decisión, ofreciendo su tiempo y

conocimientos. Un banco de personas dispuestas a ayudar en “Boards” a cambio de la satisfacción personal que les reporta, las oportunidades para conocer y contactar con otras personas interesadas en ayudar a la comunidad artística y el aprendizaje que obtienen del propio sector creativo.

Y por otro:

- Algún lugar donde se facilite el encuentro entre las organizaciones artísticas que tengan necesidades estratégicas de mejora y estas personas, profesionales que quieren aportar su tiempo y experiencia (finanzas, marketing, operaciones, educativa, social, planificación estratégica, ampliación de las instalaciones, etc.), sin remuneración, pero con poder de decisión en las organizaciones artísticas.

En este lugar, se ofrecería formación tanto a las personas como a las organizaciones artísticas interesadas en participar sobre cómo extraer el máximo valor a la experiencia de trabajar conjuntamente.

¿Cuál es el verdadero cambio que necesitamos?

No es el de la sociedad, que hasta hoy no hemos tenido esa oportunidad, ni la experiencia necesaria, pues no hemos participado activamente en la gobernanza de las organizaciones artísticas y no sabríamos cómo hacerlo. No. Eso llega después.

El cambio tiene que salir del corazón y de la cabeza de las propias organizaciones culturales, aquel por el cual no dan por hecho que la gente les verá más vulnerables y dudarán de ellas, pensarán que faltan a su misión, que serán más cuestionadas o más débiles por reconocer que necesitan ayuda.

Contratar a consultores está bien en momentos puntuales de necesidad, pero incluso en estos casos, la gente premiará todo lo contrario: la transparencia, la humildad, la buena gestión y el esfuerzo que se tomen las organizaciones culturales en hacer posible su contribución. //



VER
TESTIMONIOS
DE PERSONAS
PROFESIONA-
LES
MENORES DE
30 AÑOS QUE
DECIDIERON
PROBAR A
SER BOARD
MEMBERS
EN UK



VISITA LA WEB
DE CREATIVE
INDUSTRIES
FEDERATION