

Vol.2

IMPLICA A TU PÚBLICO

CASOS DE ESTUDIO:
PRÁCTICAS DE IMPLICACIÓN
DEL PÚBLICO UNA VEZ
FINALIZAN LOS EVENTOS
ARTÍSTICOS

ALAN S BROWN
REBECCA RATZKIN

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

ASIMÉTRICO

uXsJf
uXsJf

EL PORQUÉ DE ESTE LIBRO

LA RAZÓN DE SER DE SU TRADUCCIÓN

IMPLICA A TU PÚBLICO Vol 1. arrojaba luz sobre cómo el arte y las organizaciones artísticas pueden adquirir más relevancia y sentido en la vida de la comunidad y del público al que sirven. Nos ofrecía ayuda teórica para segmentar al público según su manera de implicarse, estableciendo una categorización de la audiencia y planteando una metodología para poner en marcha nuestro propio programa de implicación. Esta segunda parte, **IMPLICA A TU PÚBLICO Vol 2**, subtitulada, **Casos de estudio: prácticas de implicación del público una vez finalizan los eventos artísticos**, nos ilustra con casos prácticos de rotundo interés para instituciones culturales, que bien podrían ser replicados por cualquier proyecto o agente cultural.

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

Somos conscientes de que entre los años transcurridos desde la edición original y nuestra traducción se han producido cambios y avances significativos en estas prácticas y en la tecnología utilizada en algunos de los casos presentados. Aún así, nos parece conveniente y relevante explorar todos y cada uno de los casos que se muestran en este volumen. No tanto por su novedad –que en buena medida sigue teniéndola en nuestro entorno-, sino por

ser el primer estudio exhaustivo que persigue compilar casos de distinta naturaleza para conseguir este fin.

Nuestro compromiso es que en futuras publicaciones presentemos casos nuevos y más actuales que nos permitan entender la evolución de un tema tan importante como es la implicación del público con el arte, y de las organizaciones artísticas con el público y el entorno en el que operan. Podemos adelantar que nos encontramos en el proceso de sondeo y de encargo de experiencias para el Volumen 3, que contendrá nuevos casos prácticos de implicación de audiencias en Iberoamérica.

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

ÍNDICE

IMPLICA A TU PÚBLICO Vol. 2

Introducción	4	
Resumen de temas	5	
1. Diálogo post-evento sobre cuestiones cívicas	6	
2. Colaboración con empresas locales y con expertos de otros campos	10	
3. Cómo facilitar debates sin artistas después de la representación	13	
4. Cómo facilitar la implicación personal con artistas	17	
5. Apoyo a la crítica ciudadana para implicarse con las audiencias	20	
6. Cómo compartir las opiniones del público en redes sociales	23	
7. Cómo ampliar el tratamiento post-evento mediante preguntas interactivas	27	
8. Uso de la información obtenida en encuestas para incrementar el aprendizaje y la implicación	30	
9. Incorporación de las aportaciones del público a la producción artística: co-creación	33	
10. Cómo combinar la implicación activa con la asistencia	36	
11. Actividades interactivas para una mejor implicación	39	

INTRODUCCIÓN

El presente informe de casos prácticos forma parte de un conjunto de trabajos más amplio que explora en profundidad las prácticas orientadas a conseguir la implicación del público de eventos o iniciativas culturales. Este segundo volumen describe, a través de sus 11 casos, una interesante gama de enfoques sobre cómo llevar a cabo acciones para implicar a público y visitantes inmediatamente después de acudir al evento artístico.

El objetivo común de todos estos programas es la “creación de significado”, la “ampliación del eco del impacto” producido por lo que acabamos de ver o experimentar. En esta ocasión, hemos puesto el foco en las actividades de implicación “post-evento”, reflejando el deseo de profundizar en un ámbito concreto de las prácticas de implicación, más que intentar abarcar superficialmente la gama completa.

La mayoría de los casos prácticos presentados en este segundo volumen explora un aspecto concreto de la implicación desde múltiples perspectivas, analizando varios ejemplos de prácticas similares. Esto ofrece al lector más puntos de referencia, y permite un debate más profundo de la práctica en sí misma.

Aunque casi todos los casos de este volumen se centran en las experiencias tras los eventos artísticos, la implicación en un museo es distinta de la que se produce en las artes escénicas. En las representaciones escénicas, el público obtiene más o menos la misma experiencia (están sentados en el mismo lugar, viendo lo mismo al mismo tiempo), mientras que los visitantes de museos y galerías determinan en gran medida su propia experiencia tomando decisiones sobre adónde ir, qué ver, y cuánto tiempo permanecer en cada parte de su recorrido.

En esta misma línea, las organizaciones de artes escénicas tienen la posibilidad de ponerse en contacto con los compradores de entradas por adelantado -o con posterioridad- al evento, lo cuál ocurre muy raramente en los

museos, donde la gente no tiene que comprar entradas o la compra en taquillas donde no dejan muchos datos que el museo pueda utilizar con posterioridad. En consecuencia, los museos centran la mayor parte de su esfuerzo para implicar a los usuarios en la propia visita, más que antes o después de la misma. Por esta razón hemos incluido un caso práctico sobre las iniciativas de dos museos que ayudan a sus visitantes a crear significado a partir de la obra artística mientras realizan su visita en la galería.

Los casos prácticos fueron elegidos mediante un riguroso proceso de selección. Se invitó a las organizaciones artísticas de la zona de la Bahía de San Francisco a sugerir programas de implicación que les pareciesen ejemplares en alguno de sus aspectos. Otros casos fueron nominados a partir de recomendaciones de patrocinadores, consultores y profesionales del sector. En total, nuestro trabajo nos permitió establecer un conjunto de 52 ejemplos de métodos de implicación post-evento.

Aunque todas las prácticas seleccionadas merecerían sus propios casos prácticos, sólo pudimos incluir una parte de ellas en este volumen. Nos gustaría dar las gracias a todos aquellos que se interesaron en presentarnos su trabajo, y especialmente a los numerosos representantes de las organizaciones seleccionadas para los casos prácticos, que ofrecieron su valioso tiempo y puntos de vista para ayudar en la elaboración de este documento.

Independientemente del tamaño de nuestra organización, o de los recursos que tengamos, hay muchas lecciones y perspectivas que podemos aprender a partir de las experiencias de los demás.

Uno de los objetivos de este informe es facilitar sugerencias para la adaptación de estos programas a cualquier escala, teniendo en cuenta las diferencias en los retos y metas de cada tipo de programación. Esperamos que resulte útil al lector.

Resumen de temas de los casos prácticos

- 1. Diálogo post-evento para dar respuesta a cuestiones cívicas:** El Queer Women of Color Media Arts Project, entre otros, incorpora conversaciones con la comunidad sobre temas que resuenan en ella, y que están representados en el trabajo que presentan.
- 2. Colaboración con empresas locales y expertos de otros sectores:** el American Conservatory Theater y la Ópera de San Francisco trabajan con psicoanalistas en programas especiales post-evento que ayudan a la audiencia a “analizar” el trabajo sobre el escenario.
- 3. Cómo facilitar debates sin artistas después de la representación:** el Centro Yerba Buena para las Artes y el Centro Artístico Walker han desarrollado nuevos formatos de conversaciones informales que se sirven del aprendizaje entre iguales.
- 4. Cómo facilitar la implicación personal con artistas:** Music at Kohl Mansion, Brava Theater y Joe Goode Performance Group invitan a los miembros del público a interactuar con los artistas en entornos íntimos e informales, fomentando conversaciones cara a cara, y forjando vínculos más profundos con la organización.
- 5. Apoyo a la crítica ciudadana para implicarse con las audiencias:** South Coast Repertory ficha a usuarios de Facebook y blogueros locales para que realicen y compartan críticas de sus producciones.
- 6. Cómo compartir las opiniones del público en redes sociales:** El Brooklyn Museum y el Center Theatre Group hacen uso de tecnologías accesibles, como el vídeo, para recoger las impresiones de sus visitantes, y distribuirlas de forma inmediata por internet.
- 7. Cómo ampliar el tratamiento post-evento mediante preguntas interactivas:** la Woolly Mammoth Theatre Company y el Walton Art Center utilizan fichas y Post-it® para captar las opiniones de los miembros del público y publicar comentarios tanto en sus instalaciones como en internet.
- 8. Uso de la información obtenida en encuestas para incrementar el aprendizaje y la implicación:** Destiny Arts y The Cutting Ball Theatre Company, entre otros, realizan periódicamente encuestas entre sus audiencias tras las representaciones, lo que da oportunidad a éstas de crear significado.
- 9. Incorporación de las aportaciones del público a la producción artística:** CounterPULSE y Dancers’ Group piden a sus audiencias que reaccionen y aporten sus impresiones sobre las obras en cartelera, implicándose así con la audiencia como co-creadora de las mismas.
- 10. Cómo combinar la implicación activa con la asistencia:** Muchas organizaciones, como la Chitresh Das Dance Company, Na Lei Hulu, STREB, y World Arts West, enseñan pasos de baile al público después de que éstas los hayan visto ejecutados en directo.
- 11. Actividades interactivas para una mejor implicación:** el Denver Art Museum y el Oakland Museum of Art han creado zonas con una variedad de actividades interactivas que ayudan a los visitantes a adquirir contexto y perspectiva sobre cada pieza.

1. DIÁLOGO POST-EVENTO SOBRE CUESTIONES CÍVICAS

¿Cómo pueden las organizaciones artísticas conectar con sus comunidades para tratar valores compartidos y cuestiones de interés común? ¿Cómo pueden estas organizaciones aprovechar el trabajo artístico para abordar temas de importancia para la comunidad y posicionarse como actores clave en el diálogo cívico? Diversas instituciones, como el Queer Women of Color Media Arts Project (San Francisco, California), la Aurora Theatre Company (Berkeley, California) y The San Francisco Film Society incorporan el diálogo cívico en sus programaciones habituales.

El caso práctico que presentamos a continuación relata estas experiencias, cuyos resultados principales incluyen:

- Diálogos post-evento acerca de cuestiones importantes surgidas a raíz de la programación artística. Aquí, se abre una oportunidad de generar comunidad y adquirir una mayor comprensión de dichas cuestiones y del propio arte.
- Este tipo de programas aportan una energía diferente a la experiencia: no se centra sólo en el arte, sino también en las cuestiones que éste representa. El arte se erige aquí como plataforma para tomar conciencia, y para inspirar acciones relacionadas con cuestiones cívicas que importan a la comunidad.

Descripción de la organización y del programa

Queer Women of Color Media Arts Project (QWOCMAP)
Conversaciones con la comunidad



El Festival de Cine Anual del QWOCMAP vincula el arte con cuestiones sociales a través de sus debates “post-película” en paneles de discusión, también por medio de sus alianzas con organizaciones dedicadas a la comunidad LGBTQ (Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transexuales y Queer), a las minorías, y a comunidades con escasos recursos.

Las charlas tras las películas y las **conversaciones con la comunidad** acompañan a muchas de las cintas que se proyectan durante el festival. Las películas se agrupan en muestras temáticas, y las organizaciones del entorno se asocian con cada muestra según sus intereses. Como parte de su agenda, el Festival incluye encuentros formales con la comunidad, donde las organizaciones asociadas y destacados líderes locales participan en debates sobre una cuestión concreta. Estas cuestiones vienen suscitadas por cada grupo de películas, tratando temas como por ejemplo, la inmigración de los homosexuales.

1. DIÁLOGO POST-EVENTO SOBRE CUESTIONES CÍVICAS

Aunque la presencia en las proyecciones no es necesaria -algunas personas pueden haber visto anteriormente las películas, y otras no-, estos debates en comunidad ayudan al público a establecer conexiones entre las películas del festival y cuestiones cívicas de importancia e interés común.

San Francisco Film Society *Salones de debate*

De manera parecida a los paneles y reuniones en comunidad del QWOCMAP, la San Francisco Film Society (SFFS) organiza salones de debate durante su propio festival de cine.

Estos **salones** son parte de un programa más amplio de la organización llamado **Causas e Impactos**, con proyecciones de cintas centradas en cuestiones sociales y cívicas, como el SIDA o los conflictos sociales.

Los debates posteriores a la película cuentan con la participación de los directores y más personas, a fin de dar respuestas a los temas contenidos en cada obra.

Aurora Theatre *Foro del viernes*

Aurora Theatre organiza un programa llamado **Friday Forums** (Foro del viernes), con una duración de veinte minutos tras cada función, y habitualmente a partir de una pregunta planteada por un facilitador como: "¿Es esto lo que esperaba hoy?" Cuestiones de este tipo suelen ayudar a la audiencia a sentirse más cómoda al compartir sus reflexiones y sentimientos, conectando sus experiencias personales con la narrativa.

El facilitador modera discretamente la conversación, animando al público a ver cómo el espectáculo y sus reacciones individuales responden a cuestiones de amplio interés social.

Valoración y lecciones aprendidas

No se han realizado valoraciones formales de ninguno de estos programas, aunque todos han recibido críticas positivas de manera informal.

En todo caso, estas organizaciones perciben estos diálogos cívicos con la comunidad como un componente importante y fundamental de su programación general.

El QWOCCMAP es claramente consciente de que sus reuniones inspiran a los participantes a verse a sí mismos como parte de la organización, dado su empeño en destacar y dar respuesta a cuestiones relevantes para sus propias comunidades. Al asociarse con organizaciones comunitarias locales, el QWOCCMAP convierte estas cuestiones -más que el propio arte- en el centro de su atención. En este caso, el arte sirve como vehículo para comunicar y explorar cada cuestión.

Estos programas ofrecen al público la posibilidad de pensar y hablar cómo la práctica artística puede incorporar un componente social y político.

De esta manera, no sólo se profundiza en la inversión que hace el público en la organización, sino que además se trabaja para cultivar una ampliación de la consciencia, e incluso de la acción, sobre cuestiones cívicas candentes.

Sostenibilidad y adaptabilidad

El QWOCCMAP continúa asociándose con organizaciones comunitarias para proyectar y debatir acerca de películas que fomenten el diálogo sobre las comunidades a las que sirven. Un ejemplo reciente de la primavera de 2011 es el de "Catalyzing Knowledge in Dangerous Times: Women of Color Feminist Interventions in Pedagogy and Praxis" (Activación del Conocimiento en Tiempos de Peligro: Intervenciones Feministas de Mujeres de Color sobre la Pedagogía y la Praxis), un debate organizado por el Centro de Raza y Género de la Universidad de California en Berkeley.

Los Foros del Viernes y los Salones SFSS de Aurora seguirán formando parte de su programación habitual.

- La construcción de relaciones sólidas y duraderas con la comunidad local es esencial para poder organizar este tipo de debates. En este sentido, la capacidad de la organización para abordar estos temas, relacionando las conversaciones acerca de un programa o temporada concreta con otros programas futuros, permitirá reforzar el diálogo. Con los años, esto reforzará los vínculos con la organización y conducirá a una experiencia más rica y sostenida en el tiempo.
- Las alianzas con la comunidad y la planificación de los debates y diálogos requerirán tiempo del personal, y, en ocasiones, un compromiso financiero para garantizar la disponibilidad del local y el pago de las consumiciones.
- Se necesitará disponer de facilitadores, que podrán quizás ser docentes o líderes de la comunidad con conocimientos sobre nuestra misión y nuestra programación, y que podrán ayudar a dirigir el diálogo. A veces será mejor permitir que el socio local, o alguien de fuera de nuestra estructura, actúe como facilitador.

Resumen de observaciones

Estos programas ilustran la forma en que el diálogo posterior a la programación es utilizado por las organizaciones artísticas para profundizar y ampliar los lazos que mantienen con los ciudadanos de su comunidad tratando cuestiones de importancia común.

Hay muchos otros ejemplos de organizaciones artísticas, tanto pequeñas como grandes, que crean conversaciones con la comunidad.

Es posible orientar la determinación de la programación artística hacia cada cuestión, o hacer que ésta se derive del arte, como cuando se organiza un panel de debate sobre identidad de género en combinación con un concierto de un soprano hombre.

Las experiencias del QWOCCMAP, el SFSS y el Teatro Aurora sugieren que las organizaciones artísticas no deben eludir temas provocadores o complicados al diseñar programas que busquen la implicación del público. De hecho, pedir a la audiencia y a los visitantes que interactúen entre sí, con los artistas y con activistas locales en temas de gran sensibilidad, como la raza y la sexualidad, puede generar un alto nivel de implicación.

¿Cómo puedes conectar con los valores sociales, políticos y culturales que están profundamente enraizados en tu comunidad? ¿Qué causas y cuestiones están más presentes en la vida de la comunidad? ¿Qué otras organizaciones locales trabajan sobre estas cuestiones? ¿Qué oportunidades podemos crear para hacer posible un diálogo que tenga sentido en un contexto artístico?

2. COLABORACIÓN CON EMPRESAS LOCALES Y EXPERTOS DE OTROS CAMPOS

Cuando los presupuestos son escasos y los recursos de personal son mínimos, la colaboración es a veces la mejor forma de lograr los objetivos, tanto de programación artística, como de implicación con el público.

Estas organizaciones se asocian a menudo con organizaciones de otros campos y empresas locales para conectar con los ciudadanos y grupos de interés a los que se dirigen. También para recabar apoyo para sus programas, tanto en especie como en fondos.

El presente caso práctico se centra en colaboraciones promovidas por personas de fuera de las organizaciones artísticas que ofrecen una perspectiva y lenguaje diferentes con los que poder entender la experiencia artística. En el siguiente caso, hemos examinado los programas “Teatro en el sofá”, del American Conservatory Theater, y “Ópera en el sofá”, de la Ópera de San Francisco, donde vemos cómo:

- El público puede hacerse con herramientas que ayuden a enriquecer el significado de lo que acaban de ver o escuchar mediante el aprendizaje de nuevos paradigmas interpretativos, como el psicoanálisis.
- Expertos de otras áreas no relacionadas directamente con las artes pueden ayudar al público a profundizar en la comprensión y apreciación del trabajo. También en aspectos más profundos de la propia forma o disciplina artística.
- Estar abiertos a establecer alianzas para este tipo de colaboraciones puede dar como resultado la creación de programas dinámicos, rentables y beneficiosos para todas las partes involucradas.

Descripción de la organización y del programa

American Conservatory Theater (A.C.T.) *Theater on the Couch (Teatro en el Sofá)*

El A.C.T. concibió la idea de sus diálogos post-evento **Teatro en el Sofá** tras una reunión con representantes del Centro para el Psicoanálisis de San Francisco (SFCP) en 2004. La invitación a que expertos psicoanalistas participaran en estos diálogos del A.C.T. fue una ampliación natural de los debates post-evento con artistas, directores y dramaturgos que ya existían en ese momento.

El programa cuenta con tres psicoanalistas que dirigen un debate inmediatamente después de una representación, y arranca con sus propias interpretaciones de lo ocurrido sobre el escenario.

A continuación, se da respuesta a las preguntas del público, y se le anima a utilizar las perspectivas y el lenguaje del psicoanálisis para desvelar el significado profundo de la representación mediante una conversación compartida. En sus comienzos, el A.C.T. situó a los analistas sobre el escenario, desarrollando el diálogo en el teatro, aunque más tarde el evento pasó a realizarse en un espacio de menor tamaño, con más intimidad.

The San Francisco Opera *Opera on the Couch (Ópera en el Sofá)*

Lo interesante de este programa es que no es un contenido oficial promovido desde la Ópera de San Francisco. Tras la exitosa experiencia de Teatro en el Sofá, los miembros del Centro para el Psicoanálisis de San Francisco (SFCP) tuvieron la inspiración para ponerse en contacto con la Ópera de la ciudad y plantear una adaptación del programa a los espectáculos y audiencias de ésta última. Ópera en el Sofá -básicamente el mismo programa que el del A.C.T.- se celebra tres veces por temporada después de una representación (habitualmente una sesión matinal). La diferencia principal con el otro programa consiste en que los eventos relacionados con la ópera tienen lugar en una librería cercana. La Ópera de San Francisco proporciona bebidas y ayuda promocional, y requiere muy poco tiempo por parte del personal. Aunque el programa está disponible para todos los miembros del público, son los más fieles los que más se inclinan por participar.

Valoración y lecciones aprendidas

No se han realizado valoraciones formales de ninguno de los dos programas, aunque ambos han recibido críticas muy positivas de manera informal. Por ejemplo, los participantes en "Ópera en el Sofá" han señalado que los eventos les ayudan a pensar con mayor profundidad acerca de la representación, y a desarrollar nuevas perspectivas sobre la ópera contemporánea y la ópera clásica. Gran parte del éxito de estos eventos se debe al entorno informal en el que se desarrollan.

El A.C.T. lanzó inicialmente el programa en el propio teatro, con los expertos sobre el escenario, y 250 miembros del público en sus butacas, para desplazarlo posteriormente a un salón más informal en la planta inferior, lo que ha reducido la capacidad, pero permite un intercambio más intenso y fructífero. Según las opiniones del personal, es este cambio de entorno el que realmente ha contribuido al buen funcionamiento del programa.

En el caso de las sesiones de "Ópera en el Sofá", los problemas de espacio se han resuelto mediante un acuerdo con Books Inc., una librería contigua en la que había un claro deseo de recibir a los asistentes a las representaciones. La Ópera ha permitido gestionar el programa tanto al SFCP como a Books Inc., por lo que el esfuerzo y el coste necesarios para sostenerlo son mínimos. La actitud receptiva de la Ópera hacia nuevas ideas sobre su programación le ha dado la oportunidad de ofrecer a su público un evento de implicación posterior a la representación de gran calidad que no habría sido posible de otra manera, teniendo en cuenta las limitaciones de espacio y presupuesto.

¿A quién podríamos dirigirnos en nuestra comunidad para que añadiese un elemento de interpretación a nuestros programas? ¿Qué empresas locales podrían querer organizar un evento tras la representación?

2. COLABORACIÓN CON EMPRESAS LOCALES Y EXPERTOS DE OTROS CAMPOS

Sostenibilidad y adaptabilidad

Se espera que ambos programas continúen de forma indefinida. El de A.C.T. se ofrece como parte de la planificación habitual para generar una mayor implicación del público, y el de la Ópera se ha convertido en una “máquina bien engrasada” al cabo de poco tiempo. Siempre que los miembros del SFCP sigan facilitando los debates en el “sofá”, habrá pocos obstáculos para que se mantengan en marcha.

- **Estar abiertos a trabajar con grupos profesionales, incluso cuando dichos grupos parezcan tener intereses o audiencias diferentes.**
- **Aun cuando organicemos este tipo de actividades en nuestras instalaciones, debemos asegurarnos de disponer de un espacio informal y acogedor que favorezca el intercambio.**
- **Las empresas locales que busquen mayor tráfico y visibilidad pueden ser potenciales aliados en la organización de este tipo de programas de implicación. Las ubicaciones cercanas al lugar de la representación o exposición aumentarán el número de participantes (ahorrando a los visitantes la necesidad de volver a coger el coche y aparcar de nuevo).**
- **El tiempo que el personal deberá dedicar puede reducirse al mínimo si encontramos al socio adecuado, con disposición e interés por asumir el mando en la gestión operativa del evento.**

Resumen de observaciones

Los debates posteriores a la representación son oportunidades clave para el aprendizaje de las personas del público. Invitar a expertos de otros ámbitos profesionales e intelectuales que arrojen luz sobre las artes y los temas de fondo tocados en las representaciones o exposiciones puede proporcionar al público una oportunidad de comprender mejor y de apreciar el trabajo desde un prisma distinto, divertido e inusual.

Los programas señalados en el presente caso práctico demuestran cómo las alianzas y la colaboración pueden permitir a las organizaciones artísticas ofrecer programas de implicación muy solventes con poco gasto.

3. CÓMO FACILITAR DEBATES SIN ARTISTAS DESPUÉS DE LA REPRESENTACIÓN

Los debates posteriores a la representación con un mínimo de asesoramiento -y sin la presencia del artista- pueden ser una manera eficaz de ayudar al público a entregarse a un diálogo sincero sobre un trabajo artístico concreto. En esencia, estos tipos de debates permiten a los participantes aprender unos de otros mediante el intercambio informal entre iguales y la construcción de una comunidad alrededor del arte. El Centro Artístico Walker (Minneapolis, Minnesota) y el Centro Yerba Buena para las Artes (San Francisco, California) han desarrollado dos enfoques sobre las conversaciones posteriores a la representación con financiación de la iniciativa Engaging Dance de Audiences Dance/ USA. Algunas de las conclusiones:

- Los debates posteriores a la función moderados de forma limitada hacen posible el aprendizaje entre iguales, un abordaje potente y flexible de la implicación.
- Hay dos tipologías de participantes. Por un lado, aquellos que activamente exponen su opinión, y por otro, aquellos que prefieren escuchar, pero no están preparados para exponer sus puntos de vista. Ambos se benefician enormemente de la experiencia.
- Estos formatos pueden utilizar moderadores que no se presenten a sí mismos como “expertos”, pero que tengan ciertas habilidades para dinamizar y agilizar los encuentros.
- Dada su naturaleza interactiva, estos tipos de debates posteriores a la representación pueden satisfacer, de forma simultánea, objetivos sociales y pedagógicos, y ayudar a construir una comunidad en torno al arte.

Descripción de la organización y del programa

Centro Yerba Buena para las Artes
Dance Savvy Download
(Descarga del Experto en Danza)



El componente “Download” (“Descarga”) del YBCA forma parte de su programa **Dance Savvy**, una iniciativa piloto que pretende estimular el interés y fomentar el conocimiento de la danza entre las audiencias ya existentes del centro para las artes visuales. Dance Savvy incluye también una serie de talleres diseñados para introducir a dichas audiencias en los artistas y conceptos de la danza. El componente Download es un debate moderado y desarrollado en el propio centro directamente después de la función.

Los participantes en la iniciativa piloto fueron seleccionados en las galerías y salas de proyección del YBCA, y recompensados por su tiempo. El proyecto incluyó un total de cuatro sesiones Dance Savvy (Experto en Danza).

Cada sesión está estructurada en 3 partes: un taller previo al espectáculo, la correspondiente

“Me quedé asombrado por la diversidad de opiniones y perspectivas. Me permitieron comprender las representaciones de manera más profunda”

Participante en Download

función de danza, y un debate posterior a la función llamado la Descarga (the Download). Las conversaciones se extienden entre 30 y 90 minutos, dependiendo de la energía de los participantes.

YBCA experimentó con diversas ubicaciones para la Descarga, y se decidió finalmente por un espacio público en el edificio del Teatro Novellus. El personal quería dar un toque más informal a la conversación, para lo que dispusieron las sillas en un círculo. También experimentaron con tres parejas distintas de facilitadores: un experto y un profano en danza, dos personas del YBCA, y dos de los responsables de los talleres participativos del programa Dance Savvy (Expertos en Danza). Las técnicas de facilitación se basaron en las VTS (siglas en inglés de Estrategias de Pensamiento Visual) *.

Centro Artístico Walker *Speakeasy*

El Centro Artístico Walker en Minneapolis (Minnesota, EEUU) ha organizado un programa similar de diálogos posteriores a la representación, llamado **“Speakeasy”** (“HablarFácil”). El Speakeasy es un debate in situ y una reunión social que se desarrollan en uno de los bares (Balcony Bar) del Centro Walker, y en el que, a semejanza del programa Download del YBCA, las sillas se disponen en círculo para favorecer una conversación más relajada e informal entre los participantes. Los diálogos se anuncian en la página web del centro, y también como parte de la información de actividades posteriores a la función que se anuncian desde el escenario tras cada función. A diferencia de Download, en la que los participantes son seleccionados para el programa, Speakeasy está abierta a todo el público. La media de participantes fue de 23 en cada uno de los diálogos de la iniciativa piloto, en la que se seleccionó a coreógrafos locales y técnicos de la galería Walker, que se encargaron de facilitar los debates y animar a los miembros del público a compartir abiertamente sus experiencias.

* Las **Visual Thinking Strategies** son unas metodologías de enseñanza que se utilizan en las artes visuales para ayudar al público a ver y a pensar de forma crítica el trabajo artístico. Los facilitadores realizan tres preguntas sencillas y directas a los participantes al comienzo de cada debate para animarlos a entrar en una conversación fácil y esclarecedora: 1) ¿Qué crees que está pasando en la obra? 2) ¿Qué es lo que ves que te impulsa a llegar a esa conclusión? 3) ¿Qué más cosas puedes decirnos?

Valoración y lecciones aprendidas

Tanto el YBCA como el Centro Walker llevaron a cabo rigurosas evaluaciones de sus programas, como parte del estudio piloto. Incluyeron tanto grupos de debate (focus groups) como encuestas post-evento. En general, los participantes declararon haber disfrutado de la conversación sin el artista, pues les permitió oír a los demás y compartir sus propios puntos de vista sin temor de ofender al artista. La mayor parte de los participantes afirmó, en ambos casos, haber acudido para escuchar a los demás y compartir sus puntos de vista sobre la representación. Esto sugiere un posible deseo de implicarse en intercambios que se producen “entre iguales”, y también un deseo de que esta implicación se produzca en un contexto que favorezca una conversación informal.

Estos diálogos posteriores a la representación están diseñados como foros abiertos y no estructurados. En su concepción, YBCA y el Centro Walker se enfrentaron a la dificultad de cómo “estructurar” una conversación no estructurada, y de cómo alcanzar un equilibrio entre la necesidad de contexto y la necesidad de los participantes de compartir sus reflexiones y sensaciones. Una facilitación realizada con habilidad es una de las claves para alcanzar este equilibrio, ya que la experiencia se articula en torno a la calidad de la conversación y el intercambio colectivo. En ese sentido, el uso de notas y abreviaciones escritas (VTS) permitió a los facilitadores fomentar el diálogo entre los participantes, a los que, en lugar de contarles de qué iba la representación, se animaron a desarrollar un lenguaje para dar una descripción de sus experiencias y una interpretación del trabajo artístico. En el YBCA llegaron a la conclusión de que una mayor preparación por adelantado por parte de los

facilitadores estimulaba una conversación de calidad, mientras que en el Centro Walker se establecieron directrices para los facilitadores, similares a las del YBCA, lo que ayudó a estos a mantener viva la conversación y a asegurarse de que todas las personas con deseo de contribuir tuviesen ocasión de hacerlo.

El número de participantes es un factor crítico para la creación de un foro abierto e informal. El punto ideal parece estar entre 10 y 15; en YBCA recomiendan no más de 20, y en Speakeasy funcionaron bien con 23. Limitar el número de participantes ayuda a asegurarse de que casi todos ellos, si así lo desean, puedan contribuir a la conversación en un entorno más privado, ya que un grupo demasiado grande puede actuar como una traba para algunos participantes. El espacio físico juega también un papel en la necesidad de limitar el número de participantes, pero lo que es más importante, es clave a la hora de crear un entorno informal y cómodo que invite al intercambio entre iguales.

En YBCA se probaron distintas opciones de espacios físicos a lo largo de todo el programa, y se llegó a la conclusión de que aunque el amplio vestíbulo con vistas a la ciudad era visualmente atractivo, era demasiado ruidoso para una conversación, y de que aunque una sala de ensayo era más privada y tranquila, disponía de un espacio más apretado, y más lejos del teatro. La elección final recayó en una sala de reuniones pública cerca del espacio dedicado a la función. La sala, aun alejada de todo el alboroto posterior al espectáculo, se mostró como la opción perfecta.

3. CÓMO FACILITAR DEBATES SIN ARTISTAS DESPUÉS DE LA REPRESENTACIÓN

Sostenibilidad y adaptabilidad

Tanto el YBCA como el Walker continuarán con estos programas al acabar el piloto. El Centro Walker, de hecho, pretende incorporar Speakeasy en su programación en todas las disciplinas, incluyendo artes visuales y cine. El YBCA, por su parte, está relanzando oficialmente su programa Dance Savvy completo, rebautizado como **“Night School”** (“Escuela Nocturna”), que incluye un diálogo y una demostración previa a la función -al estilo de los talleres Dance Savvy-, una cena, la propia función, y una “Descarga” - Download -posterior a la misma.

- Debemos pensar de forma estratégica sobre aquellos espacios disponibles que puedan ser propicios para conversaciones en grupos pequeños, dentro o en los alrededores de nuestras instalaciones.
- El espacio físico debe configurarse de tal manera que las sillas ofrezcan una disposición cómoda que invite a compartir a los asistentes. No debería haber una “cabecera de mesa”.
- La selección y formación de facilitadores debe realizarse entre el personal, los voluntarios, los artistas y los miembros de la comunidad (formando por ejemplo a participantes como facilitadores de futuros eventos).
- Este tipo de debates puede adaptarse con facilidad a otras disciplinas (un museo puede, por ejemplo, utilizar el formato “speakeasy” o “download” en combinación con una visita guiada).
- Los miembros del público querrán, con mucha probabilidad, comer, beber y charlar, tal y como lo harían en un bar, un restaurante o una cafetería. Debemos anticiparnos a sus necesidades, y procurarles la mayor comodidad.

Resumen de observaciones

Los debates posteriores a la representación son oportunidades clave para el aprendizaje de las personas del público. Invitar a expertos de otros ámbitos profesionales e intelectuales que arrojen luz sobre las artes y los temas de fondo tocados en las representaciones o exposiciones puede proporcionar al público una oportunidad de comprender mejor y de apreciar el trabajo desde un prisma distinto, divertido e inusual.

Los programas señalados en el presente caso práctico demuestran cómo las alianzas y la colaboración pueden permitir a las organizaciones artísticas ofrecer programas de implicación muy solventes con poco gasto.

4. CÓMO FACILITAR LA IMPLICACIÓN PERSONAL CON ARTISTAS

Muchas organizaciones artísticas facilitan la interacción entre artistas y audiencias, normalmente a través de debates con moderador y “charlas desde el escenario”, ambos tras cada evento. A medida que las audiencias y visitantes buscan experiencias cada vez más íntimas e informales, las organizaciones artísticas van tendiendo progresivamente a crear interacciones menos estructuradas y socialmente más gratificantes entre artistas y público. El presente caso práctico analiza las recepciones Meet-the-Artist (“Conoce al Artista”) de Music at Kohl Mansion (Burlington, California), e incluye referencias sobre las fiestas Kitchen Series (“Series en la Cocina”) organizadas tras cada evento por el Teatro Brava, y las “reuniones tuiteras” también posteriores a cada evento, de Joe Goode Performance Group (San Francisco, California) como ejemplos de cómo:

- Dar a las audiencias la posibilidad de conectar personalmente con los artistas, a fin de ampliar el conocimiento de cada forma artística, y de reforzar la fidelidad hacia nuestra organización.
- Tanto el público como los artistas pueden verse gratificados por el intercambio persona a persona en un entorno informal.
- Las recepciones post-evento pueden dar al público una oportunidad única para crear significado a partir de una representación escuchando las reacciones y perspectivas de los demás (incluyendo a los artistas, al equipo del espacio cultural, y a otras personas como ellos).

Descripción de la organización y del programa

Music at Kohl Mansion Recepciones “Meet the Artist” (“Conoce al Artista”)

Music at Kohl Mansion organiza, después de cada concierto de música de cámara, una recepción Meet-the-Artist en la que público y artistas tienen la oportunidad de interactuar de forma cercana y personal. El objetivo del programa es el de hacer la música y los músicos accesibles al público a un nivel más personal e íntimo del que se establece en la sala de conciertos. Todos los miembros de la audiencia están invitados a las recepciones, y la logística del programa es sencilla: se organiza con donaciones y tiempo de voluntarios. La comida y la bebida se disponen, a modo de bufet, en comedores contiguos a la sala de conciertos, junto a mesas para la firma de autógrafos por parte de los artistas. Se invita a los miembros del público a dirigirse a estas salas inmediatamente después de la función, y el formato de la recepción es desestructurado, lo que permite a todo el mundo deambular y alternar con libertad. Un equipo de voluntarios -que incluye a estudiantes y familias del instituto Mercy y a directivos y abonados de Kohl- se encarga de planificar y supervisar el evento, mientras que la comida y la bebida se costean mediante donaciones de particulares y empresas. Los artistas están obligados por contrato a participar, y deben hacer acto de presencia en la zona de la recepción inmediatamente después del concierto. Las recepciones suelen durar entre

4. CÓMO FACILITAR LA IMPLICACIÓN PERSONAL CON ARTISTAS

30 y 45 minutos, y el programa se publicita a través de distintos canales, tanto dentro como fuera de las instalaciones. Music at Kohl publica además las recepciones en su página web, así como en folletos y notas de prensa convencionales, y el personal de taquilla anima también a la participación.

Teatro Brava y Grupo Joe Goode *Fiestas tras la Función*

El Teatro Brava de San Francisco organiza una fiesta tras la lectura de cada obra, a la que llama Kitchen Series ("Series en la Cocina"), y el Grupo Joe Goode Performance Group (JGPG) invita a los miembros del público a conocer a los bailarines en un bar o restaurante de la zona enviando su ubicación por Twitter justo después de cada función.

Mientras que el Teatro Brava y Music at Kohl proporcionan bebidas para una fiesta en sus instalaciones, o en un lugar relacionado, el JGPG adopta un enfoque más improvisado, invitando espontáneamente a los miembros del público a "pasar un rato" con los bailarines en un bar o restaurante cercano. La compañía empezó a tuitear la ubicación como una forma de implicarse con las audiencias tras cada función en locales alquilados. El uso de Twitter como medio de comunicación proporcionó además una oportunidad para incrementar la implicación en redes sociales y llegar, potencialmente, más allá de su audiencia, pidiendo a sus seguidores más fieles que retuiteasen el mensaje.

Muchas otras organizaciones artísticas ofrecen a su público una amplia gama de oportunidades de interactuar con los artistas, por internet o en persona. Algunas de estas organizaciones, como la compañía BATS Improv, guían a los artistas tras la función hasta el vestíbulo o la sala de artistas (green room) para saludar al público. Otras, como la Sinfónica de San Francisco, con su programa Davies After Hours, hacen lo imposible por construir entornos abiertos y divertidos para la interacción entre audiencia y artista.

Valoración y lecciones aprendidas

El nivel de participación de la audiencia en el programa de Kohl ha sido muy alto; entre un 90% y un 95% de asistentes a cada concierto acude también a las recepciones (unas 200 personas). Su encuesta de audiencias anual indica un alto grado de satisfacción con el programa. Por otro lado, aunque el Brava y el JGPG no han realizado valoraciones formales de sus programas, sí han podido recoger comentarios anecdóticos que sugieren que el público disfruta de la oportunidad de interactuar de forma individual con los artistas.

Los artistas -que raramente disponen de tiempo para mantener conversaciones personales de forma individual con personas del público- han manifestado también impresiones positivas sobre sus experiencias en estos eventos. Los músicos que actúan en Kohl -aunque estén obligados a ello por contrato- se muestran entusiastas sobre las recepciones, y algunos incluso han establecido relaciones personales con gente del público en estos actos, en los que disfrutaban recibiendo opiniones directas, algo habitualmente positivo, y que refuerza su vínculo con la audiencia y con la forma artística.

¿Cómo y dónde podemos hacer que el público acceda a los artistas? Permitir a las personas del público conocer a los artistas en persona puede tener un efecto profundo en el conjunto de su experiencia.

4. CÓMO FACILITAR LA IMPLICACIÓN PERSONAL CON ARTISTAS

Para estas organizaciones en concreto, armar estos eventos no requiere de grandes recursos financieros ni demasiado tiempo del personal. Así ha sido especialmente para el JGPG con sus “reuniones tuiteras”, que no tienen coste en absoluto, ya que son los participantes quienes pagan por su comida y su bebida en el bar o restaurante de la zona. Los gastos para Kohl pudieron reducirse mucho gracias a su sólido grupo de voluntarios y a sus buenas conexiones con la comunidad y las empresas locales, que facilitaron las bebidas sin coste.

Al permitir este tipo de interacciones directas, las organizaciones artísticas -especialmente en el caso de Kohl- deben delegar parte del control que normalmente tendrían en eventos más estructurados. Las conversaciones no tienen moderador, y el resultado de las interacciones no está predeterminado, como en otros tipos de diálogos más estructurados.

En su lugar, el público puede hacer preguntas a los artistas sobre cualquier tema: la representación, su propio trabajo personal, la forma artística, su vida como artistas, etc. Aunque los responsables de Kohl vieron inicialmente esta falta de control como una propuesta algo arriesgada, lo positivo ha compensado con creces lo negativo, con un efecto colateral para el programa, una conexión más sólida con los artistas.

Sostenibilidad y adaptabilidad

En Kohl tienen intención de continuar con el programa, al igual que en el Brava. El grupo JGPG, por otro lado, no considera sus “reuniones tuiteras” como programa de implicación formal, pero espera poder integrar un mayor número de eventos y comunicaciones de este tipo en su oferta habitual de acciones para implicar al público.

- Aunque las recepciones y las fiestas puedan organizarse con un coste muy bajo o sin coste alguno, puede que no consigamos voluntarios ni donaciones, o que sólo dispongamos de ambos durante una única temporada, por lo que debemos planificar adecuadamente, ya que es muy probable que nuestro personal tenga que asumir responsabilidades en la preparación y gestión del evento.
- No todos los miembros de la audiencia disfrutarán con el mismo tipo de recepción o encuentro. Debemos plantearnos pedir sugerencias al público y/o a los artistas.
- Estos eventos deben ir despojados de una coreografía propia. Es la organización la que deberá preparar el entorno e invitar a los participantes. El resto -la conversación y las conexiones- ocurrirán de forma natural.
- La presencia y participación entusiasta del artista es esencial para el éxito de este tipo de eventos.

Resumen de observaciones

El éxito de estas recepciones informales pone de relieve el deseo de artistas y audiencias de tener más oportunidades para conectar de manera personal. Aunque sean intrínsecamente sociales, la naturaleza de estas recepciones relaja el ambiente formal y constreñido de las instalaciones en las que se desarrolla la mayor parte de la interacción entre artistas y audiencias, y permite a los miembros del público implicarse con el artista en una conversación profunda sobre el trabajo en sí. Es más, ofrecer a la audiencia una relación más estrecha con los artistas engendra un sentido más fuerte de conexión con la organización, lo que anima a volver a asistir, y a establecer un compromiso más sólido con el público.

5. APOYO A LA CRÍTICA CIUDADANA PARA IMPLICARSE CON LAS AUDIENCIAS

Con el declive del periodismo profesional de las artes, el ascenso de la blogosfera y el papel cada vez más influyente de las redes sociales en la construcción del gusto, muchas organizaciones artísticas han creado sus propios blogs, páginas de Facebook y perfiles de Twitter, a fin de promover el diálogo y el intercambio de ideas sobre su trabajo.

El South Coast Repertory (SCR), una gran empresa teatral de Costa Mesa (California), se ha dirigido a su público, a su comunidad de Facebook y a los blogueros locales para que contribuyan con sus críticas y estimulen el diálogo tras cada representación. El programa "Blogger Nights" del SCR ("Noches de Blogueros") ilustra cómo:

- Las críticas no profesionales pueden suponer una singular y valiosa contribución a la conversación acerca de la programación de la organización.
- La blogosfera puede ser un espacio dinámico y potente para conseguir la implicación, tanto para los blogueros, como para sus lectores, y para la audiencia de la organización.
- La audiencia que se implica mediante críticas generadas por ellos mismos suele plantearse cada representación con mayor profundidad, al relacionarla con sus propias experiencias.

Descripción de la organización y del programa

South Coast Repertory
Nights ("Noches de Blogueros") /
Facebook Ambassadors
("Embajadores en Facebook")

El programa *Blogger Nights* del South Coast Repertory invita a blogueros locales seleccionados cuidadosamente a asistir y a escribir críticas sobre las representaciones de la organización, que ha desarrollado además un programa similar, Facebook Ambassadors, en el que se invita a un puñado de usuarios activos de esta red -y que son también asistentes habituales al centro- a asistir a una representación y a escribir una entrada en Facebook acerca de su experiencia. Estos programas son útiles para conseguir la implicación con el público tras las funciones, y también para generar interés entre aquellas personas que aún no se han comprometido a adquirir entradas.

El equipo del SCR manifestó haber ideado los programas *Blogger Nights* y *Facebook Ambassadors* en respuesta a un estudio de segmentación de su audiencia, como algo dirigido a "lectores de críticas de mente abierta" -un segmento concreto de usuarios que no suele comprar entradas hasta haber leído una crítica convincente de una fuente de confianza-. En su inicio, el SCR tuvo que cultivar su relación con un grupo de críticos locales.

El equipo de comunicación comenzó por implantar primeramente el programa Facebook Ambassadors, para el que identificaron a usuarios de Facebook locales con sólidas habilidades para la reseña o crítica escrita y un número considerable de "amigos", invitándolos a asistir de forma gratuita a las representaciones, a cambio de que después publicaran comentarios en Facebook. Una vez

Todo el mundo es un crítico. Animar a las audiencias a expresar sus puntos de vista puede ayudar a propagar el mensaje de nuestro trabajo.

se consideró que el programa había tenido éxito, se desarrollaron posteriormente las *Blogger Nights*.

El personal se esforzó por buscar un conjunto diverso de blogueros -dentro y fuera del mundo del arte- que fuesen especialmente diestros en la escritura e influyentes en la comunidad. Se les invitó a asistir a una primera representación de fin de semana del SCR, con el acuerdo tácito de escribir críticas y comentarios en sus blogs personales.

En su primer año, Blogger Nights encargó 17 críticas invitadas, y durante ese tiempo aparecieron hasta 16 críticas no solicitadas en otros blogs locales, hasta alcanzar un total de 33 nuevas reseñas. El tiempo invertido de entrada por parte del personal del centro para identificar y ponerse en contacto con los blogueros adecuados fue esencial. Una vez imbuidos de la filosofía del programa, son los propios blogueros los que generan una cantidad considerable de contenido crítico sobre las producciones del SCR.

Valoración y lecciones aprendidas

Son varias las lecciones aprendidas a partir del programa Blogger Nights. Por encima de todo, el éxito del programa muestra cómo las organizaciones pueden generar críticas y comentarios independientemente de los medios generalistas. Aunque el SCR afirma que es “terriblemente difícil medir de forma mínimamente fiable” la influencia de Blogger Nights en los niveles de asistencia, se atribuye al programa -junto a otras estrategias- el mérito de producir un aumento del 12,6% en venta de butacas de la temporada 2009-2010 a la temporada 2010-2011. A pesar de estar dirigido a “lectores de críticas de mente abierta”, Blogger Nights cubre también a las audiencias en general del SCR y del Teatro del Condado de Orange, dado que estos comentarios están disponibles para las audiencias actuales -y potenciales- del SCR.

La segunda lección aprendida a partir de Blogger Nights es que las críticas de aficionados pueden suponer una singular y valiosa contribución a la conversación sobre la programación del centro. Los blogueros dialogan sobre aspectos de la experiencia de asistir al teatro que los críticos profesionales no suelen tratar, algo que puede ser refrescante y estimulante.

Una de las blogueras incluyó por ejemplo una divertida foto de su cuarto de baño en su reseña al hablar del espacio físico del Teatro Folio. Los blogueros aficionados suelen, además, conectar cada obra con sus experiencias personales: uno de ellos, en su crítica de la producción del SCR de Sueño de una noche de verano, incluyó observaciones sobre la conversación que ésta generó con su hija, lo que da muestra de cómo los críticos aficionados pueden crear significado en sus propios términos, y, dado que el SCR comparte enlaces a blogs en su página de Facebook, su cuenta de Twitter y sus oleadas de correos electrónicos, el programa tiene potencial para conectar con otras personas en un plano personal en el que quizás la propia organización no sea capaz de hacerlo.

Una tercera lección aprendida a partir de Blogger Nights -más genérica- es que la blogosfera puede ser un lugar potente y dinámico para conseguir la implicación del público, siempre que se dé respuesta a sus riesgos y dificultades. Las organizaciones deben plantearse lo que una mala crítica podría significar, reconociendo al tiempo que ciertos usuarios podrían rechazar las reseñas en blogs como algo propio de principiantes, y, por tanto, no fiable. No obstante, y tal y como lo ven en el SCR, las críticas de aficionados son, en términos generales, algo bueno. El programa Blogger Nights se ve en realidad, de forma global, como una manera de cultivar una nueva generación de “críticos ciudadanos”.

Sostenibilidad y adaptabilidad

Blogger Nights ha sido en gran medida un programa que se ha sostenido por sí solo. En el SCR han seguido viendo comentarios espontáneos en distintos blogs y páginas incluso después del fin de la relación formal con los blogueros. Los visitantes asiduos de las representaciones en las dos salas principales del Centro Folio están muy activos publicando comentarios en blogs y en Facebook, asumiendo, de esta forma, un papel no oficial, pero sí bien informado, como comentaristas.

Teniendo en cuenta esa participación continuada y espontánea de los blogueros y de sus amigos de Twitter, el SCR ha decidido reducir su proceso de selección de blogueros para la temporada 2010-2011...

- Aunque la identificación y selección de blogueros -que ya estén escribiendo sobre nosotros y nuestra forma artística- no requiere una gran inversión económica, sí que precisará de un tiempo y esfuerzo considerables del personal para investigar, seleccionar y crear responsabilidades con blogueros de gran calidad y con la blogosfera local.
- Estos programas contribuyen, en un cierto nivel, al boca a boca a través de las redes sociales, pero tienen además el objetivo, más amplio, de generar y sostener una capacidad crítica en el mercado: una inversión a largo plazo en el desarrollo de la audiencia.
- Una vez alcanzado un volumen mínimo de críticos y reseñas, éste adquirirá su propia trayectoria, sosteniéndose a sí mismo.
- Deberíamos buscar e invitar, de vez en cuando, a nuevas voces, para que se sumen a la conversación.

- La blogosfera es un conjunto independiente de voces que no pueden gestionarse de la misma forma que un programa de implicación en nuestro propio espacio físico. Siempre puede haber puntos de vista negativos, pero cuando decenas de personas empiezan a escribir con frecuencia sobre nuestro trabajo será más probable que las opiniones -positivas y negativas- se repartan.

Resumen de observaciones

Los programas como Blogger Nights y Facebook Ambassadors permiten sacar partido del creciente poder de internet y las redes sociales para implicar a las audiencias en conversaciones sobre arte, y ayudan, además, a llenar un vacío crítico en los medios generalistas. Los blogueros expresan sus opiniones y construyen significado a partir de sus experiencias, e invitan al comentario de otras personas, por lo que el diálogo cumple con el doble propósito de extender la experiencia del público que ha visto la producción y de generar interés entre aquellos que no lo han hecho.

Esa voz crítica que ofrecen los miembros de la comunidad que no escriben de manera profesional es distinta de las críticas de este último tipo, y, aunque hay una parte del público que sigue prefiriendo leer reseñas profesionales, hay otra gran parte -especialmente de adultos jóvenes- que conceden un valor extra a las historias personales de amigos y conocidos, más auténticas y creíbles a sus ojos. Es aquí donde programas como Blogger Nights del SCR generan contenido a partir de una diversidad de voces para hablar a una audiencia también diversa.

¿Quién está hablando ya sobre nuestro trabajo con la comunidad?

¿Cómo podemos compartirlo con nuestro público?

6. CÓMO COMPARTIR LAS OPINIONES DEL PÚBLICO EN REDES SOCIALES

Las organizaciones artísticas están utilizando, cada vez más, las redes sociales y la tecnología como medios eficaces de implicar a su público. Facebook, Twitter, Youtube, Vimeo, etc, son herramientas omnipresentes, y necesarias para conectar con el público más joven. Muchas organizaciones están aún experimentando -con independencia de su nivel de sofisticación y de su experiencia con la tecnología- para descubrir la mejor forma de aprovechar estas herramientas para la creación de actividades de implicación que vayan más allá de pedir al público que escriban comentarios en su página de Facebook. El Museo Brooklyn y el grupo Center Theater de Los Ángeles (California) son dos ejemplos de programas de implicación con bajos costes, en los que se produce la unión de las tecnologías de vídeo y las redes sociales. El presente caso práctico ilustra cómo:

- Los dispositivos de grabación conectados con las redes sociales permiten compartir opiniones de manera instantánea, alimentando el “boca a boca” y ayudando a facilitar un diálogo sobre el arte.
- Los “vídeo-diarios” son un medio para la personalización de los eventos artísticos, y pueden aumentar su impacto a largo plazo, ya que permiten compartir la experiencia propia de cada persona con el arte.
- La implicación interactiva en nuestros propios espacios no sólo crea un mayor vínculo entre la audiencia y nuestra organización. También proporciona los contenidos necesarios para reforzar nuestra presencia en internet y las redes sociales.
- La incorporación de la tecnología y de las redes sociales a los programas de implicación puede ser un proceso rentable.

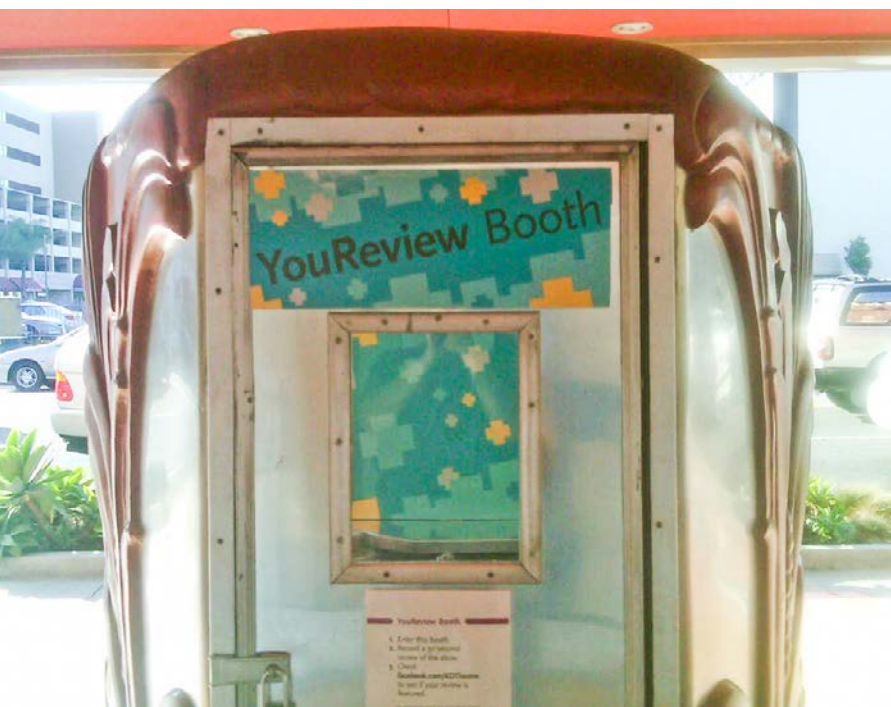
Descripción de la organización y del programa



Museo Brooklyn Los Videodiaris del Proyecto Black List

La exposición “**The Black List Project**” del Museo Brooklyn durante la temporada 2008/2009 incluyó un área para que el público pudiera grabar en vídeo sus reacciones a la exposición y a su temática: la raza en los EEUU. La vídeo-cabina se dispuso en una zona amplia y diáfana cerca de la galería, y contaba con dos portátiles MacBook conectados con Quick Capture de Youtube para grabar y subir automáticamente los vídeos al canal del museo en **YouTube**. Ambas pantallas mostraban una pregunta sencilla: “¿De qué forma ha impactado la raza en tu vida y en tus logros?”

Unas sencillas instrucciones guiaban a los visitantes a lo largo del proceso de grabación y envío por internet, algo que se realizaba de forma inmediata, por lo que los usuarios podían ver en ese mismo momento sus propios vídeos y los de los demás.



Dada la naturaleza tan personal de la pregunta, y la temática de la exposición, los "vídeo-diarios" mostraban contenidos muy privados, tanto en las reflexiones vertidas sobre la obra fotográfica expuesta, como en los pensamientos y experiencias acerca del impacto de la raza. La configuración de estos quioscos no fue excesivamente costosa ni precisó demasiado tiempo, ya que los portátiles ya estaban disponibles en el museo, razón por la que Shelley Bernstein, directora de tecnología de la institución, utiliza las palabras "solución de andar por casa" para el diseño de un programa de implicación interactiva in situ.

Grupo Center Theatre: YouReview Booth

El personal del Center Theatre Group (CTG) del histórico Teatro Kirk Douglas había identificado en una taquilla en desuso frente al edificio del teatro un potencial que estaba siendo desaprovechado. Como consecuencia, decidió adaptarla para que el público pudiera utilizarla como cabina de vídeo en la que grabar sus reacciones y experiencias al salir tras cada función. Había nacido la "Cabina de Críticas", un mini-estudio de grabación en el que el público puede ahora grabar una "crítica" de treinta segundos sobre el espectáculo al que acaba de asistir. El teatro publica después una selección de los comentarios en su página web y su página de Facebook, mientras el personal de accesos al Teatro realiza la promoción del programa antes y después de cada función, animan a los visitantes a dar opiniones sinceras, y solucionan problemas o dudas técnicas que puedan surgir. Dentro de la cabina, los usuarios tienen instrucciones para el manejo del dispositivo de grabación, y un cartel advirtiendo que los contenidos que graben pueden aparecer en la página web del teatro o en diversas redes sociales.

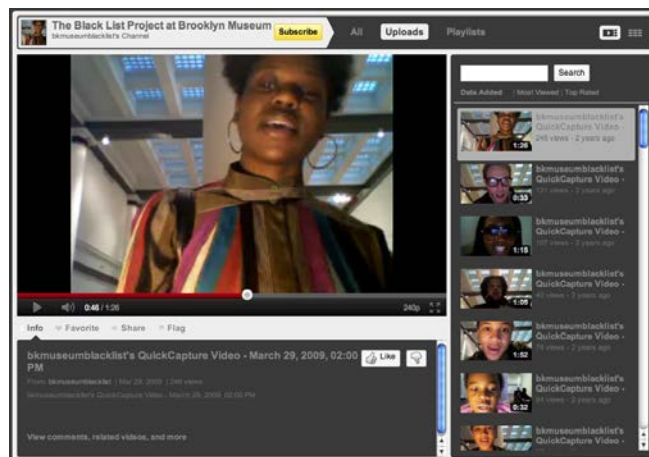
Tras una única inversión en equipos básicos de vídeo e iluminación y cartelería, el coste principal del programa es el tiempo que emplea el personal. Por otro lado, y a diferencia del programa de vídeo diarios "The Black List", en el que los contenidos se suben de forma automática a la página de YouTube del museo, aquí los vídeos de YouReview son primero visualizados por el personal del CTG, para subirse a continuación a su página de **Facebook** (sin edición previa). El coste del tiempo que necesita el personal para archivar, visualizar y seleccionar vídeos para su publicación en internet, y para la limpieza y mantenimiento de la taquilla se añade así a los costes generales del programa.

¿Qué preguntas provocan que nuestra audiencia y nuestros visitantes reflexionen sobre el significado del trabajo que acaban de disfrutar?

Valoración y lecciones aprendidas

Ni el Museo Brooklyn ni el CTG han realizado una valoración oficial de sus programas de vídeo, pero ambos han recibido evidencias de que estos programas animan a los visitantes y al público a conversar y a compartir. Por otro lado, el contenido puede servir como un instrumento para el marketing: el CTG, por ejemplo, incluye algunos de sus vídeos YouReview en los correos electrónicos que envía a quienes compran entradas, y el personal del Museo Brooklyn ha escrito en su blog sobre los “vídeodiarios”. El programa ha servido además para elevar el nivel de las conversaciones sobre arte en el museo; implicar a los visitantes en un tema difícil e incendiario -como la raza- les ha permitido comprobar que pedirles una reflexión personal en vídeo ha suscitado observaciones “meditadas, sinceras y reveladoras”.

Ambos programas demuestran cómo el uso de la tecnología y de las redes sociales no implica necesariamente grandes inversiones de tiempo y dinero. Al personal del Brooklyn le preocupaba que el programa de vídeo precisara de un esfuerzo de montaje muy sustancial, y que los vídeokioscos se salieran con creces de su presupuesto. El uso de portátiles y webcams propias para conectar directamente a YouTube les permitió, sin embargo, producir un programa económico y de gran calidad que reforzó la experiencia de los visitantes. El CTG recurrió también a lo que ya tenían para crear y dar apoyo a su programa: la taquilla y el personal de conserjería. Los costes iniciales y recurrentes consistieron en una única inversión en equipos básicos de grabación, y en el tiempo del personal. Ninguno de los programas supuso realizar grandes esfuerzos en la edición de los testimonios de audiencia o visitantes, pero las dos organizaciones han aceptado el riesgo de que se divulguen opiniones desfavorables, mayor en el caso del Brooklyn, ya que los vídeos se cargan y



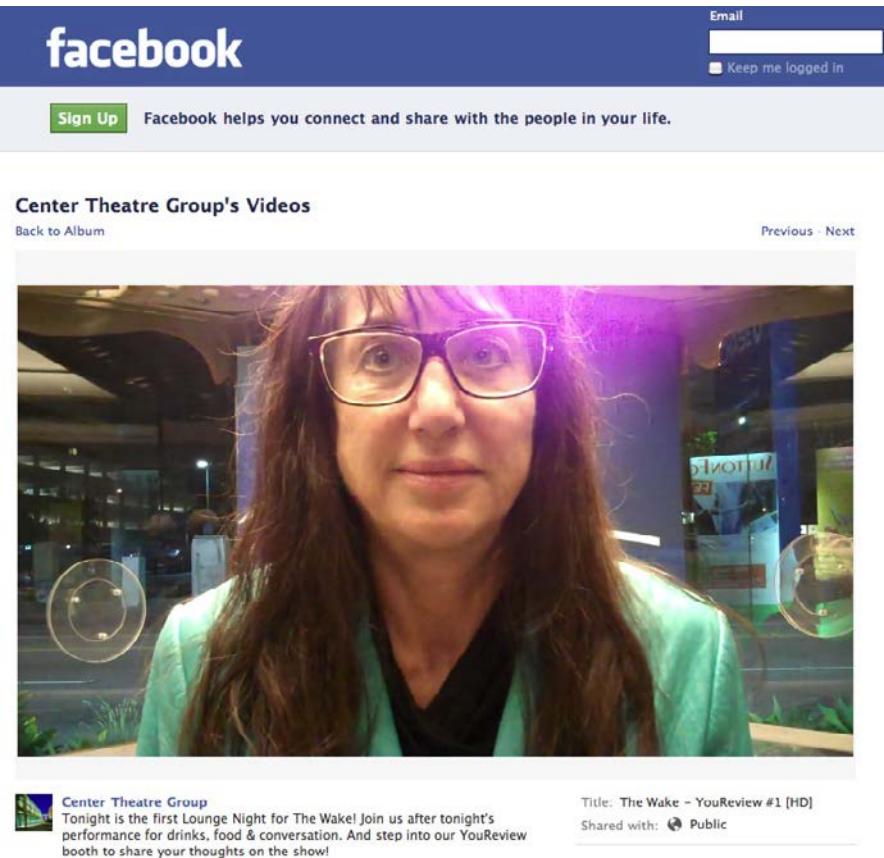
comparten online de forma automática. No obstante, la inmediatez en las respuestas encaja en la filosofía de las redes sociales, donde las impresiones son instantáneas y personales, y muestra un cierto nivel de transparencia por parte del museo.

Sostenibilidad y adaptabilidad

El museo ha incorporado, tras el éxito de los vídeo-diarios del Proyecto Black List, un elemento similar en su **“The Latino List Project”**, una exposición que abrió sus puertas en agosto de 2011. En su última acepción, el programa motiva a sus visitantes -tanto en persona como por internet- a la reflexión sobre el papel que el patrimonio cultural ha jugado en sus vidas, lo que permite a los visitantes y a los miembros de la comunidad contribuir a la conversación en cualquier momento.

El CTG tiene también planes para continuar y ampliar el programa Cabina de Críticas YouReview, y espera extender el uso de la taquilla a otros programas de implicación, como las tertulias con miembros de la audiencia, artistas y miembros de la comunidad.

Otras organizaciones, como CounterPULSE en San Francisco, utilizan cámaras portátiles para



grabar entrevistas breves con los miembros del público tras las representaciones de manera asequible. Posteriormente, el centro envía enlaces a este material a toda su lista de correo, como forma de promover la programación y la propia institución.

- Las tecnologías actuales, como Youtube, permiten almacenar con facilidad vídeos en

formato original con muy poca o ninguna edición, sin apenas necesidad de dedicar tiempo del personal para editar y organizar grandes archivos de material.

- Los dispositivos móviles, como los teléfonos inteligentes y ciertos modelos de cámara, ofrecen la posibilidad de subir automáticamente vídeos e imágenes a Facebook o Youtube.
- Debemos plantearnos la posibilidad de convertir alguno de nuestros espacios físicos en zonas cómodas y divertidas donde poder recoger impresiones del público.
- Formular preguntas provocadoras, en persona o dejando indicaciones por escrito, animarán el intercambio de opiniones.
- Debemos decidir si este tipo de programas que buscan involucrar al público nos ayuda a cumplir mejor nuestra misión. ¿Son estas críticas en vídeo realizadas por los aficionados un formato adecuado para nuestra programación y nuestro público?

Resumen de observaciones

Estos programas que combinan vídeo y redes sociales nos muestran cómo el uso de la tecnología digital puede diversificar las formas de implicar al público. Buscan ser un punto de encuentro para el comentario y la reflexión personal sobre cuestiones sociales de importancia. También ser un medio asequible para la recogida de impresiones del público. En este sentido, estos programas pueden jugar un papel significativo a largo plazo en la audiencia y en los visitantes. Motivar al público a realizar respuestas razonadas y críticas hacia el arte que acaban de presenciar, representa una verdadera inversión en su propio desarrollo estético.

7. CÓMO AMPLIAR EL TRATAMIENTO POST-EVENTO MEDIANTE PREGUNTAS INTERACTIVAS

Pedir a la audiencia que conteste a ciertas preguntas tras la representación puede ayudar a pensar en profundidad sobre aquello que acaban de presenciar, especialmente cuando se les invita a compartir sus reflexiones con los demás a través de las redes sociales. Varias organizaciones, como la Compañía Teatral Woolly Mammoth (Washington DC) y el Centro Walton para las Artes (Fayetteville, Arkansas, EEUU), han desarrollado programas muy innovadores que ofrecen a su público la posibilidad de contestar a ciertas preguntas provocadoras. Éstas son algunas de las conclusiones más importantes del estudio:

- Plantear preguntas a la audiencia tras cada función puede ayudar a que obtengan experiencias artísticas más llenas de sentido.
- Las redes sociales pueden ser aprovechadas para sostener un diálogo continuado sobre una representación concreta mucho tiempo después de la misma.
- En el desarrollo de un programa de implicación post-evento debemos incluir cierto grado de prueba y error antes de llegar a funcionar por completo.

Descripción de la organización y del programa

Compañía Teatral Woolly Mammoth Ábrelo

El “departamento de conectividad” de la Compañía Teatral Woolly Mammoth se dedica a desarrollar iniciativas para involucrar a la audiencia y la comunidad local.

Crack it Open (“Ábrelo”) fue un programa interactivo que usaba galletas de la suerte para pedir reacciones a la audiencia después de cada representación, y fomentar, en paralelo, los vínculos sociales.

Crack It Open fue puesto en práctica durante cinco funciones de la temporada 2009-2010, con dos objetivos: establecer un diálogo entre Woolly Mammoth y sus audiencias, y construir una comunidad alrededor de los miembros del público. El programa definió como público objetivo a los residentes en la zona, con la intención de reforzar sus lazos con el teatro y su oferta cultural.

La logística era sencilla, empezando por un reparto gratuito de galletas de la suerte en el vestíbulo durante cada función. Cada galleta contenía una pregunta para los miembros del público, animándolos a reflexionar sobre el significado de la obra. El programa incluyó diversas preguntas, para que no todo el mundo recibiese la misma, animando al público a generar respuestas “sinceras, imaginativas y sin censura”, y que pudiesen dejarse escritas a mano en el teatro, o enviarse a una dirección concreta de correo electrónico.

El personal seleccionaba a continuación las respuestas para su publicación en la página web oficial, con premios -como entradas y camisetas- para las contestaciones más creativas y heterodoxas. El teatro invitó

además al público a utilizar las preguntas como punto de partida para sus propias conversaciones, tanto en el teatro como en internet, a través de redes sociales.

Centro Walton para las Artes *Notas Post-it® 10 x 10 Tras el Evento*

El Centro Walton inició el **programa 10 x 10**, en el que se incluían fiestas post-evento con artistas y “ejercicios” para compartir comentarios, a fin de reducir los niveles de “ansiedad” que algunos miembros de la audiencia puedan sentir hacia la danza contemporánea u otras manifestaciones artísticas.

Las notas Post-it® les permitieron crear un espacio accesible, divertido y anónimo para captar y compartir opiniones sobre un programa artístico concreto: se adhiere una nota a cada programa de mano para una serie definida de actuaciones, en la que se incluye una pregunta sobre la función o sobre la forma en que ésta les ha afectado. Por otro lado, se va animando al público a participar mediante señales en el vestíbulo y un anuncio previo a la subida del telón.

Los miembros de la audiencia se congregan en el vestíbulo tras el espectáculo para asistir a la fiesta, en la que aparecen más notas Post-it® y bolígrafos en las mesas para insistir en que se den respuestas. Las personas que deciden escribir comentarios reciben instrucciones de pegarlas en el ventanal del vestíbulo para que todos puedan leerlas.

La mayoría de los comentarios se publican de forma anónima, y aunque las notas sólo se exhiben durante la fiesta posterior al evento, se guardan y transcriben para uso futuro en promociones y desarrollo de contenidos online (por ejemplo, como material adicional para vídeos en YouTube).



Valoración y lecciones aprendidas

Crack It Open (Ábrelo) se convirtió en un buen primer paso para Woolly Mammoth en sus esfuerzos para reforzar sus iniciativas en implicación con el público. Sin embargo, al personal del centro le pareció que el diálogo fomentado con la iniciativa fue un intercambio limitado y en cierto modo artificioso, más que una conversación rica y continuada entre las personas del público.

Por otro lado, el programa de notas Post-it® resultó un gran éxito para Walton a distintos niveles, ya que no sólo sirvió para animar al público a compartir sus opiniones, sino para compartir reflexiones con otras personas sin sentirse expuestas, dado que la mayoría de las notas eran anónimas.

Los comentarios fueron útiles para el Centro como material de partida para futuras acciones de marketing. También para los artistas, que leían los comentarios en las fiestas posteriores a cada evento, recibiendo la influencia de estas notas que les proporcionaban puntos de vista directos -y a menudo personales- sobre su trabajo.

Este tipo de actividades de implicación ofrecen la posibilidad de fomentar una conversación global entre la organización y la audiencia, así como entre los propios miembros del público.

Una de las claves para extender la conversación entre el público sobre nuestro trabajo es la divulgación de comentarios online. Las opiniones compartidas por el público que acude a nuestros eventos son un contenido muy valioso para cualquier forma de comunicación con otras audiencias y miembros de la comunidad.

7. CÓMO AMPLIAR EL TRATAMIENTO POST-EVENTO MEDIANTE PREGUNTAS INTERACTIVAS

En ese sentido, los cuestionarios de Woolly Mammoth estaban centrados en ampliar la reflexión y la conversación sobre las temáticas cubiertas por cada obra, mientras que el enfoque en Walton se inclinó por recabar reacciones ante cada representación.

Sostenibilidad y adaptabilidad

Aunque Woolly Mammoth no tiene intención de repetir Crack It Open en su forma original, el centro ha aprovechado esta experiencia como base para otro programa llamado Secret Desires (Deseos Secretos). Este programa, vinculado con la producción de "In the Next Room, or the Vibrator Play" ("En la habitación de al lado, o la obra del vibrador"), de la temporada 2010-2011, lleva la idea que hay detrás de Crack It Open a un nivel superior.

En este caso, y a semejanza del programa de notas Post-it® de Walton, se pide a las personas del público que pongan en fichas por escrito "aquello que anhelan" y otras cuestiones, para luego mostrarlas públicamente en el vestíbulo después de la función.

El personal hace luego fotos de las fichas, y publica los contenidos más llamativos en la página de Facebook del centro, además de publicar el "Desire of the Day" ("Deseo del día") en Twitter y gestionar el foro Secret Desires en internet, creado para permitir unirse a la conversación a los miembros de la audiencia.

En Walton tienen totalmente claro que seguirán utilizando Post-it® para generar y divulgar información sobre las opiniones del público. El Centro pretende colaborar con un artista visual que tratará estos contenidos para crear una pieza digital que estará expuesta en el vestíbulo, y que irá actualizándose conforme vayan llegando nuevos comentarios.

- La definición de las cuestiones o indicaciones apropiadas para fomentar respuestas por parte del público no requieren mucho tiempo del

personal, y los materiales necesarios, como las fichas y los Post-it®, son relativamente baratos.

- Un programa Crack It Open más formal sí precisaría de más tiempo del personal para la revisión y selección de las mejores respuestas a publicar, mientras que los foros públicos permiten un diálogo más dinámico e impredecible.
- En ausencia de moderación de las respuestas recibidas, debemos prepararnos para la posibilidad de recibir comentarios potencialmente inadecuados u ofensivos.
- Debemos plantearnos qué tipo de respuestas nos interesa suscitar: cuestiones que busquen una reacción ante la producción artística, o quizás, sobre temas de actualidad relacionados con asuntos o problemáticas tratadas en la obra.
- Las respuestas pueden ser más personales e interesantes cuando se proporcionan de manera anónima.
- La comunicación en nuestros espacios y en las redes sociales es crucial para la divulgación de las opiniones del público, y para favorecer el diálogo entre la audiencia. El componente online alarga la conversación y puede servir para magnificar el impacto producido por la experiencia artística.

Resumen de observaciones

Estos programas de implicación post-evento de bajo coste son un gran vehículo para que la audiencia facilite y comparta sus impresiones. Las preguntas provocadoras animan a una reflexión más profunda sobre la experiencia y las temáticas relacionadas específicamente con cada obra, y la catarata de contenidos que se obtiene como resultado puede reutilizarse con otros formatos en nuestras acciones de marketing, y aprovecharse en las redes sociales a beneficio de una audiencia más amplia.

¿Cómo podríamos animar a los miembros del público a establecer una conversación dinámica entre ellos valiéndonos tan solo de herramientas básicas de comunicación y de las redes sociales?

8. USO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN ENCUESTAS PARA INCREMENTAR EL APRENDIZAJE Y LA IMPLICACIÓN

Preguntar a los miembros del público sobre la forma en que experimentan el arte eleva su capacidad para reflexionar de manera crítica. También ayuda a las organizaciones artísticas a comprender mejor la forma en la que su programación afecta al público.

Estas organizaciones llevan estudiando las opiniones del público desde hace muchos años. Lo que no es tan antiguo es el uso de esta información como elemento principal del Ciclo de Implicación de la Audiencia. Hay muchos ejemplos de cómo el estudio de estas opiniones puede llevar a mayores niveles de aprendizaje e implicación con el público.

En este caso práctico nos centraremos en la experiencia de dos organizaciones: Destiny Arts, en Oakland (California), y el Cutting Ball Theatre de San Francisco. Tras un análisis de estas iniciativas, y de otras similares, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Los estudios de opinión son un medio para conseguir implicar a un mayor número de personas a lo largo del tiempo.
- Los estudios de opinión realizados con regularidad habitúan a las audiencias a compartir sus impresiones, y les ayudan a desarrollar habilidades críticas de reflexión.
- Los estudios de opinión requieren de una cantidad significativa de planificación y diseño inicial, aunque el proceso es relativamente fácil de mantener una vez arrancado.
- Es importante revisar, valorar y responder a las opiniones del público. Las audiencias necesitan saber que prestamos atención a sus respuestas, y quieren ver los resultados. No hacerlo así implica que los estudios de opinión se conviertan en ejercicios de una única dirección, en lugar de una oportunidad de aprendizaje para las dos partes.

Descripción de la organización y del programa

Destiny Arts Center Estudios de audiencia

El Centro Destiny para las Artes (DAC) realiza cada año una encuesta de opinión entre los 25.000 espectadores del programa de su Youth Performance Company (DAYPC).

El programa de representaciones de sus montajes fue en su inicio un proyecto de sus estudiantes, pero el centro ha decidido mantenerlo en marcha por la utilidad que le reporta estudiar las opiniones del público para mejorar y reforzar su relación con sus distintas audiencias.

El DAC reparte formularios y lápices antes de cada función, e invita a los asistentes a rellenarlos y entregarlos a los voluntarios tras la misma. Las preguntas formuladas suelen en general evaluar las reacciones de la audiencia ante producciones concretas, e identificar aquellos temas con los que el público se siente más intensamente identificado.

Se suele preguntar, por ejemplo, si se "ha aprendido algo" sobre alguna temática que haya aparecido en la obra, como el dinero o la belleza, y si se sienten de forma distinta acerca de la juventud como resultado de la experiencia.

El DAC recopila además información demográfica, incluyendo edad, raza, sexo y nivel de ingresos de la unidad familiar. La encuesta incluye también cuestiones sobre fuentes de información y motivos por los que se acude al centro, lo que permite medir el grado de eficacia del marketing de la institución, y dispone siempre un espacio abierto para que los miembros del público puedan realizar comentarios genéricos por escrito.

8. USO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN ENCUESTAS PARA INCREMENTAR EL APRENDIZAJE Y LA IMPLICACIÓN

Teatro Cutting Ball *Estudios de impacto intrínseco*

El Cutting Ball fue uno de los 18 teatros seleccionados para participar en una encuesta realizada a nivel nacional sobre el impacto intrínseco del teatro, por encargo de **Theatre Bay Area**.

El reducido aforo del Cutting Ball obligó al teatro a incluir en el estudio prácticamente todas las funciones durante una temporada. El centro colocó “packs” de formularios en todas sus butacas, pidiendo a los usuarios que se los llevaran a casa para cumplimentarlos en menos de 24 horas, y los devolvieran por correo postal en un sobre prefranqueado.

Tras el período de tiempo necesario para la captura de datos y otras cuestiones logísticas, el Cutting Ball obtuvo acceso a un cuadro de mando online en el que el personal del centro podía revisar y cuestionar los resultados.

Las preguntas del estudio se centraron en la experiencia vivida por el público en cada función, con cuestiones tales como “En general, ¿cómo de intensa ha sido tu respuesta emocional a la representación?”, “¿Hasta qué punto estimuló la obra tu imaginación?”, o “¿Qué pregunta o preguntas habrías querido hacer a los actores, al director o a los creadores de la pieza?”. Este tipo de preguntas ayudan al público a deconstruir su experiencia, y le facilita un lenguaje para explorar sus propias reacciones e interpretación de eventos posteriores.

Valoración y lecciones aprendidas

La encuesta del Destiny está diseñada para identificar aquellos temas con los que el público joven se siente identificado de forma más poderosa, aunque se incluyan también otras preguntas abiertas sobre aspectos logísticos (iluminación, el sistema de sonido, aseos o la taquilla).

Tanto el Destiny como el Cutting Ball han llegado a la conclusión de que las respuestas obtenidas son útiles, y de que las cuestiones planteadas sobre la obra animan al público a pensar con mayor profundidad en la experiencia vivida durante la representación.

El Destiny se sirve de los resultados del estudio para incorporarlos a sus distintas alternativas de programación en el futuro, y para construir una mejor experiencia global para su audiencia.

El Cutting Ball recibió los resultados de su estudio poco tiempo antes de la publicación del presente informe, por lo que el centro se encontraba en ese momento formulando sus reflexiones sobre los mismos. La tasa de respuestas obtenida fue aproximadamente del 26%, en un proceso que el personal del centro encontró interesante, y que les permitió concluir que las audiencias quieren compartir lo que piensan y sienten sobre cada producción.

Las dos organizaciones recurrieron a un partner para lanzar el estudio -un estudiante en el caso del Destiny, y Theatre Bay Area en el del Cutting Ball-, en una alianza que permitió a las dos instituciones llevar a cabo sus estudios sin demasiado trabajo, aliviando en cierta medida la carga financiera y de personal normalmente asociada con la realización de un estudio de calidad a nivel profesional.

8. USO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN ENCUESTAS PARA INCREMENTAR EL APRENDIZAJE Y LA IMPLICACIÓN

Sostenibilidad y adaptabilidad

El Destiny pretende seguir realizando encuestas post-evento, pero no cuenta con otro estudiante que colabore con ellos, por lo que recurrirá al personal del centro y a otros voluntarios. Los resultados serán revisados por los directores ejecutivo y artístico para incorporarlos a sus decisiones de programación para la siguiente temporada.

El Cutting Ball, por su parte, espera poder continuar con sus estudios de impacto, y contempla las opiniones del público como una aportación importante para la planificación de sus programas.

- Podemos explorar los métodos de estudio pre- y post-evento, y online para decidir qué es lo que mejor funciona para nosotros y nuestras audiencias. Hay muchas opciones intermedias a considerar.
- Las encuestas deben ser breves y divertidas. Seamos creativos con las preguntas que queramos plantear. Para un mayor contexto y sugerencias concretas, visita www.intrinsicimpact.org
- Establecer relaciones con una institución académica o desarrollar un programa de becas puede ser útil para la preparación, realización y análisis de encuestas sobre audiencia.
- Debemos ser conscientes de las dificultades asociadas con los voluntarios, que no siempre ofrecen continuidad al trabajo, y tampoco están obligados a rendir cuentas. Ésta es una de las razones por las que un programa de becas recurrente, en asociación con una institución académica, puede ser de gran utilidad. Los becarios podrían recibir créditos formativos a cambio de su participación en el programa.
- La transparencia es importante: debemos plantearnos cómo enviar de vuelta los resultados más importantes de cada encuesta a nuestras audiencias, quizás mediante una circular, a través de las redes sociales, o de nuestra página web.

Resumen de observaciones

Los estudios sobre audiencias permiten implicarse con ellas en un proceso conjunto de reflexión sobre sus experiencias, además de proporcionar información importante a las propias organizaciones artísticas. Facilitar al público dar “opiniones inteligentes” mediante cuestionarios de impacto post-evento es un paso importante en el ciclo de implicación de la audiencia. Los estudios sobre audiencia que realiza continuamente el Destiny han permitido al centro adquirir perspectiva sobre la forma en que sus espectáculos afectan al público, siguiendo la pista de las temáticas con las que se siente más identificado a lo largo del tiempo. Ésta es la mayor ventaja de realizar estudios periódicos: observar cómo cambia con el tiempo la relación de nuestra audiencia con nuestro trabajo, y que ésta entienda mejor nuestras representaciones. A largo plazo, esto puede suponer un beneficio sostenido.

9. INCORPORACIÓN DE LAS APORTACIONES DEL PÚBLICO A LA PRODUCCIÓN ARTÍSTICA: CO-CREACIÓN

Las “charlas” post-evento y las sesiones de preguntas y respuestas con artistas ayudan a las audiencias a adquirir perspectiva sobre las piezas ya terminadas, aunque es improbable que el contenido artístico en sí mismo se altere como resultado de estas conversaciones. El estudio realizado por Dance/ USA sugiere que el público quiere ver cada vez más lo que ocurre “por dentro” de un trabajo en marcha: no sólo quiere comprender mejor el proceso artístico, sino convertirse de verdad en parte del propio acto creativo, como forma de profundizar en la experiencia, una variante de la implicación conocida como “co-creación”.

De hecho, cada vez más artistas, y sus patrocinadores, están empezando a contar con las impresiones del público en su proceso artístico sin comprometer la integridad del trabajo, como por ejemplo CounterPULSE y Dancers’ Group (ambos de San Francisco), cuyas conclusiones más importantes se resumen aquí:

- Pedir al público sus opiniones sobre un trabajo en marcha ayuda a desarrollar una mayor comprensión y apreciación de cada modalidad artística y del proceso creativo.
- La implicación co-creativa estimula el diálogo crítico entre audiencias y artistas, creando una experiencia de aprendizaje compartido.
- La implicación puede producirse en distintas plataformas, pero siempre consiste en una conversación centrada en el trabajo artístico en sí.
- La inversión de tiempo y energía que realizan las audiencias, una vez éstas se convierten en parte esencial del proceso, produce conexiones más sólidas con cada artista a título individual, con el trabajo artístico y con la organización, hasta el punto de que algunas de estas conexiones pueden durar toda una vida.

Descripción de la organización y del programa

CounterPULSE Programa Comisionado de Artistas Residentes

El Programa Comisionado de Artistas Residentes de CounterPULSE (ARC, por sus siglas en inglés) es un programa de desarrollo profesional para artistas y compañías emergentes o con cierta trayectoria en el mundo de la danza de la zona de la Bahía de San Francisco.

En este programa, la incorporación de las opiniones del público al proceso artístico de los residentes es un componente fundamental.

Los artistas son seleccionados mediante un procedimiento de solicitud competitivo, y están obligados, a lo largo de su residencia, a crear un **blog** en la página del centro, y a publicar comentarios, ideas y vídeos sobre su trabajo con regularidad. También deben presentar tres actuaciones relacionadas con el trabajo que estén desarrollando, con el fin de pedir opinión sobre éste a la audiencia antes de que el trabajo haya finalizado. Las audiencias, por su parte, reciben instrucciones para facilitar sus opiniones mediante el Proceso de Respuesta Crítica (CRP, en sus siglas en inglés), desarrollado por Liz Lerman, un formato de recopilación de comentarios centrado en el artista.

Al final de su período de residencia los artistas deben ofrecer una última representación pública, seguida por un debate post-evento organizado por el personal de CounterPULSE.

El centro envía además un correo de seguimiento a su público, en el que se incluye un enlace a la zona de comentarios de su página web, donde se puede continuar con

9. INCORPORACIÓN DE LAS APORTACIONES DEL PÚBLICO A LA PRODUCCIÓN ARTÍSTICA: CO-CREACIÓN

la conversación a través de internet. También registra periódicamente mediante “flipcams” las reacciones de la audiencia al trabajo que van realizando los artistas residentes, cargando después los contenidos en el canal de YouTube de la institución.

Dancers’ Group 2nd Sundays

Dancers’ Group promueve la danza y da servicio a los artistas de esta disciplina en la zona de la Bahía de San Francisco. El centro produce, en colaboración con CounterPULSE, **2nd Sundays**, una serie de eventos “estilo salón”, en los que los artistas presentan las obras en las que están trabajando, y las audiencias comparten opiniones en detalle, con cuarenta y cinco minutos de función seguidos de 75 minutos de diálogo.

El objetivo último del programa es similar al del ARC, en el sentido de animar a una conversación y un entendimiento más profundo de la danza contemporánea. El programa comparte también con el ARC el uso del método CRP de Liz Lerman como base para facilitar el diálogo: el público recibe una carpeta con papel y lápiz o bolígrafo al entrar al teatro; el papel contiene preguntas que ayudan a la audiencia a plantearse la obra de manera crítica, y ofrece espacio para tomar notas durante la función.

El programa es gratis y abierto al público en general, aunque muchos de los asistentes suelen ser amigos de los coreógrafos, o estudiantes de danza. El número de asistentes varía considerablemente, de 15 a 90 personas.

Otro ejemplo a resaltar es el Scratch Festival de 2010, del Battersea Arts Centre, en el que los autores muestran las nuevas piezas en las que están trabajando y el público da su opinión, que

influye en el producto final. Según el Battersea, “los scratches son nuevas concepciones teatrales desarrolladas por artistas y modeladas por las opiniones del público”.

Valoración y lecciones aprendidas

Tanto ARC como 2nd Sundays fueron concebidos más como recursos para los artistas que como iniciativas para la implicación, aunque ésta ha sido un afortunado producto colateral de ambos. No se han realizado valoraciones formales de ninguno de los dos programas, aunque ambos parecen haber estimulado una comprensión más profunda de la danza contemporánea, especialmente para aquellos miembros del público que son nuevos en esta manifestación artística. Esta mayor comprensión permite en ocasiones disfrutar más del espectáculo, especialmente en aquellos casos en los que la función resulte especialmente abstracta y difícil. Estos programas han demostrado, además, que potencian la percepción de poder invertir en los artistas y en su trabajo.

La gran eficacia del ARC se atribuye a la sólida estructura en la que se apoya: el método CRP de Liz Lerman. Tanto CounterPULSE como Dancers’ Group han podido comprobar que el formato CRP alivia la ansiedad del público por parecer desinformado, proporcionándole al mismo tiempo una forma clara de “conectarse”.

En un segundo nivel aparece la disposición de los artistas a recibir opiniones críticas durante el desarrollo de su trabajo. Es importante que éstos vean el programa como una oportunidad para crecer y para crear gracias a un diálogo con la comunidad, más que como otro “bolo” cualquiera. De no ser así, la actividad puede parecer algo hueca, y perder su capacidad para implicar de forma activa a otras personas en el proceso creativo. Este tipo de programas son, en esencia, una colaboración entre el artista y la audiencia para impulsar el desarrollo de un trabajo artístico concreto en marcha.

¿Cómo podemos hacer que audiencias y artistas se sientan cómodos dialogando sobre el trabajo que tienen en marcha?

Sostenibilidad y adaptabilidad

Tanto CounterPULSE como Dancers' Group están satisfechos con el éxito de ARC y 2nd Sundays, que son ahora programas de larga trayectoria, integrados en la oferta principal de ambas organizaciones. Counter-PULSE, por otro lado, querría desarrollar otros programas a través del modelo proporcionado por ARC, pero eso implicaría realizar importantes inversiones en tiempo y dinero. Los dos programas requieren un tiempo considerable del personal para la divulgación y administración (por ejemplo, para la entrada y revisión de solicitudes, el apoyo administrativo para los artistas, y la gestión de contenidos online).

ARC, por su parte, precisa de una inversión importante en materiales y capital, ya que proporciona a los artistas espacio para trabajar en estudio, oportunidades para realizar talleres y representaciones, publicidad, apoyo técnico, y asesoría y ayuda para hacer contactos. Un paquete integral con un valor estimado de más de 7.000 dólares, que incluye un porcentaje de los ingresos de taquilla, más un estipendio de 1.000 dólares, y un presupuesto de producción de otros 1.000.

2nd Sundays, por otro lado, es un programa más pequeño, y por tanto menos oneroso en tiempo y dinero. Requiere, eso sí, de un espacio propio, y de personal para administrar y promocionar el programa.

- Como primer paso, debemos considerar programas de menor envergadura, como 2nd Sunday.
- Tanto los artistas como la audiencia necesitarán tiempo para comprender el papel que deben jugar en el proceso.

- Nadie sugiere con estas prácticas que el producto de la creatividad de los artistas deba ser dictado por las audiencias. Los artistas deberían percibir estas iniciativas más bien como una oportunidad para explorar cómo recibe el público su trabajo.
- Cada artista tiene un punto de vista distinto sobre cómo revelar su proceso creativo, y ninguno de ellos debería ser empujado a una situación que lo haga sentir incómodo.
- Debemos encontrar una técnica para organizar y recopilar opiniones que funcione tanto para el artista como para la audiencia, y que podría ser el método de Liz Lerman o cualquier otro. Los participantes con más experiencia podrán ayudar en la organización tras un cierto período de tiempo.

Resumen de observaciones

Los programas que acogen y estimulan las opiniones de su audiencia como parte de su proceso artístico son una de las formas más intensas de generar implicación.

La co-creación puede ser profundamente gratificante tanto para la audiencia como para el artista, y crear una experiencia de vinculación emocionalmente potente para todas las personas implicadas.

Muchos artistas y comisarios se ponen en guardia sólo de pensar en poner su proceso artístico a la vista de las audiencias, ya que en una primera impresión podría resultarles antiético, de acuerdo con su concepción de la autonomía artística. Un número cada vez mayor de artistas, sin embargo, se está decidiendo por implicarse con las audiencias en un proceso dinámico de co-creación que, lejos de constreñir el proceso creativo, produce como resultado un trabajo artístico sólido con una audiencia propia.

Los artistas obtienen su inspiración a través de numerosas fuentes, y en ocasiones por medio de audiencias y patrocinadores.

10. CÓMO COMBINAR LA IMPLICACIÓN ACTIVA CON LA ASISTENCIA

La participación cultural ya no viene definida exclusivamente en términos de asistencia a los eventos en directo. Son cada vez más las investigaciones que nos muestran una imagen más compleja y dinámica del ecosistema de las artes. Ésta incluye un consumo a través de medios diversos y un gran número de manifestaciones de práctica artística.

Las audiencias de hoy, especialmente las más jóvenes, buscan experiencias artísticas interactivas que les permitan ser un “actor” en cada evento. La implicación en forma de participación abarca muchas iniciativas, desde talleres de danza hasta eventos teatrales en los que el público desempeña un papel en la acción. Cada vez más grupos comienzan a incorporar elementos participativos en sus programas, con grandes resultados. Organizaciones como Chitresh Das Dance Company, Na Hei Hulu y World Arts West (todas de San Francisco, California), y STREB (de Brooklyn, en Nueva York) se esfuerzan por implicarse con sus audiencias a través de actividades participativas, y son objeto del presente caso práctico. Éstas son algunas de las conclusiones más importantes:

- Hacer que las audiencias se impliquen activamente crea oportunidades para la expresión personal, da impulso a cada manifestación artística y vuelve más accesible la comprensión del programa.
- Las variantes participativas de implicación con la audiencia son especialmente adecuadas para dar a conocer manifestaciones y piezas desconocidas o difíciles.
- Estos programas ayudan al público a sentirse más implicado con el artista y su trabajo, y más cercano a la organización.
- La participación activa del público re-introduce las experiencias pasadas que éste haya tenido haciendo y construyendo arte, lo que puede servir como reconocimiento y liberación.

Descripción de la organización y del programa

La **compañía de danza Chitresh Das** (CDDC) ofrece clases después de ciertas funciones, como una oportunidad para que el público pruebe la danza Kathak. Al acabar la representación, el centro invita al público a dejar sus butacas y aprender una serie de pasos que acaban de ver ejecutados sobre el escenario. Mientras escuchan cómo un miembro de la compañía describe la historia y los elementos más importantes de la danza Kathak, se les enseña métodos básicos de movimiento de pies. A continuación, el público baila un pasaje de una épica clásica, y aprende cómo utilizar este tipo de danza para contar una historia.

De manera parecida al programa del CDDC, el director artístico de **Na Lei Hulu**, Patrick Makuakane, dedica parte de su tiempo después de ciertas representaciones a dar contexto sobre la historia y los movimientos de la danza, para impartir, justo después, unas cuantas lecciones sobre el Hula.

World Arts West, programador del Festival de Danza Étnica de San Francisco, incorpora la implicación participativa en los eventos del festival mediante fiestas-exhibición, en las que se entremezcla el espectáculo con la formación. Las funciones acaban en una especie de fiesta de danza participativa en el vestíbulo, con los artistas pertrechados con su atuendo al completo.

Organizaciones como el CDDC o Na Lei Hulu, luchan por educar al público en sus prácticas y tradiciones culturales a través de la participación activa.

STREB, la innovadora compañía de danza de Elizabeth Streb en Brooklyn (Nueva York) es otro ejemplo de implicación participativa, con su programa “SLAM Inclusive”. Los miembros de la compañía invitan al público, inmediatamente después de cada representación, a quedarse, a

10. CÓMO COMBINAR LA IMPLICACIÓN ACTIVA CON LA ASISTENCIA

veces más de una hora, para probar algunos de los movimientos acrobáticos que forman parte del estilo propio de la institución. De hecho, las instalaciones que tienen en Brooklyn –**el Streb Lab for Action Mechanics** (Laboratorio Streb para la Mecánica de la Acción, o SLAM)– están diseñadas específicamente para facilitar la implicación participativa.

Valoración y lecciones aprendidas

A diferencia de SLAM Inclusive y de las fiestas-exhibición de World Arts West, muchos de estos programas suelen diseñarse ad hoc, sin demasiada estructura ni planificación.

Las opiniones expresadas de manera informal han sido muy entusiastas, lo que sugiere que continuar con estos eventos podría generar un mayor nivel de implicación y de satisfacción global. El público del CDDC habla, por ejemplo, de sentirse “entusiasmado”, “vivo” y “puesto a prueba” al ponerse de pie y bailar, en una experiencia divertida, que es al mismo tiempo una buena manera de aprender cosas acerca de la cultura y las tradiciones de India.

La programación de fiestas de la danza de World Arts West ha sido también de utilidad para educar a las audiencias sobre las diferentes tradiciones en este ámbito. En su primer año -en 2011- se vendieron todas las entradas, con una respuesta del público increíblemente positiva según el personal del centro, algo que a los bailarines les encantó. La experiencia vino a corroborar estudios anteriores con grupos focales, en los que se detectó un intenso deseo entre algunos miembros del público, de “levantarse y bailar”. Esta vivencia, cargada de energía e impacto, en la que uno puede bailar con profesionales consumados, conecta a los participantes entre sí, con los artistas, y con la organización.

Sostenibilidad y adaptabilidad

Aunque el CDDC y el Na Lei Hulu ofrecen actualmente estos programas sólo para ocasiones concretas, el esfuerzo necesario no es grande, y el coste de ampliar el programa sería limitado. El CDDC no invierte en la promoción ni en la planificación de sus clases, por lo que existen pocas barreras para mantener el programa en su forma actual, siempre y cuando el personal siga dispuesto a dedicar su tiempo de forma voluntaria para la formación.

- Es una buena idea probar con la introducción de unos cuantos pasos nuevos, líneas, notas, o indicaciones visuales después de una función. Midamos el interés de nuestras audiencias, y valoremos de nuevo el formato para mejorar.
- Podemos organizar una sesión de tormenta de ideas para ver de qué formas puede nuestra organización incorporar la implicación participativa en nuestra programación. Una compañía teatral podría, por ejemplo, invitar al público a representar una escena de la función después del final de la misma, y un programador de jazz podría invitar a los miembros de la audiencia a traerse sus propios instrumentos y quedarse a una sesión de improvisación sobre el escenario. Un museo podría animar a sus visitantes a explorar materiales y técnicas utilizadas por el artista de una exposición, y una orquesta sinfónica podría montar un “zoo de instrumentos para acariciar”, como forma de introducir al público a la música.

10. CÓMO COMBINAR LA IMPLICACIÓN ACTIVA CON LA ASISTENCIA

Resumen de observaciones

Los programas de implicación activa dan oportunidad a las audiencias de jugar un papel activo en el proceso de creación de significado a través de experiencias físicas. En el CDDC han llegado a la conclusión de que cuando el público participa en la danza Kathak, adquiere “un nivel de comprensión completamente distinto” sobre esta manifestación artística, además de “un sentido completamente nuevo de implicación con la función, los artistas, y la organización”. Una actividad sencilla que permita a la audiencia ser activa de alguna forma puede convertir programas artísticos convencionales en experiencias dinámicas, divertidas, y personalmente relevantes, en las que el público, en lugar de mirar y escuchar, actúa y crea. La actividad participativa no sólo permite a las audiencias absorber y procesar el trabajo artístico, sino también llevarlas a comprenderlo a un nivel más profundo.

¿Cómo podemos sacar a nuestras audiencias y a nuestros visitantes “de sus butacas” para implicarlos activamente en la preparación, la experiencia y la creación, de forma que se conviertan en parte de nuestro proceso creativo?

11. ACTIVIDADES INTERACTIVAS PARA UNA MEJOR IMPLICACIÓN

Los estudios muestran que los visitantes que acuden a un museo aprenden y procesan las obras de distintas maneras. Instituciones como el Museo de California en Oakland (OMCA) y el Museo de Arte de Denver (DAM) han dado respuesta a esta forma “invisible” de diversidad rodeando piezas concretas con instalaciones interactivas para proporcionar actividades y formas de interpretar diferentes, y para ofrecer a sus visitantes opciones para implicarse con el arte. El presente caso práctico se centra en DAM’s **Daniel Sprick Focus Area** installation and OMCA’s Art360 como forma de demostrar lo siguiente:

- Los espacios interactivos pueden ayudar a los visitantes a emplear distintos estilos de aprendizaje que les permitan comprender la obra artística de nuevas maneras.
- Tanto los nuevos modos de implicación mediante artes visuales como los tradicionales pueden coexistir de forma productiva en un museo.
- Las opiniones de los visitantes pueden ser un recurso crucial para cualquier institución que busque diseñar e implantar nuevos programas.

Descripción de la organización y del programa

Museo de Arte de Denver Área Focal Daniel Sprick

El Área Focal Daniel Sprick fue lanzada en 2006, coincidiendo con la apertura al público del Edificio Hamilton, y aprovechando los bodegones fotorrealistas de Sprick (Release Your Plans - Descubre tus planes). Esta zona es un entorno estético-interactivo, diseñado para atraer a aquellos visitantes que quieran adquirir un conocimiento y una perspectiva contextual profunda mediante la lectura y visionado de materiales relacionados con las pinturas. Éstas se muestran colgadas en una alcoba junto a un sofá en el que se ha dispuesto un cuadernillo dividido en apartados que abordan cuatro áreas distintas de la pintura.

Cada apartado puede desplegarse para mostrar una serie de fotos que ilustran la pintura en diferentes fases del proceso de Sprick, y que van acompañadas de citas del artista y de leyendas explicativas. También junto al sofá aparecen dos juegos de seis tarjetas con una lista de preguntas frecuentes, colgadas de anillas para permitir consultarlas con facilidad. Cada tarjeta contiene una pregunta, formulada inicialmente por algún visitante del museo, con una respuesta en palabras del propio artista en el reverso. A la izquierda de la entrada en la estancia se muestra un cartel que invita al visitante a “explorar esta pintura desde el punto de vista del artista” y lo dirige a una sala contigua en la que se proyecta un vídeo de forma continua en la pared, junto al que aparecen citas, y cuya transcripción puede leerse en una caja en la pared. A la derecha, unos huecos en la pared muestran los objetos que sirvieron de inspiración para el cuadro: una mesa envuelta en un mantel, una rosa roja, una calavera, un candelabro, y una lata de sopa.

Tres pantallas táctiles muestran, cuando los visitantes las activan en esa misma pared, citas del artista, mientras en otra de las paredes de la sala aparece un autorretrato del artista y otra pantalla táctil con citas del propio Sprick hablando de cómo se utilizó a sí mismo como sujeto.



Finalmente, una otomana en el centro de la estancia proporciona asiento para al menos cuatro personas.

Museo Oakland de California Art 360

Art 360 es una instalación realizada en la Galería de Arte del Museo Oakland de California (OMCA) con la escultura Double Time de Robert Hudson, y diseñada como parte de los trabajos de renovación de la galería. La instalación cuenta con dispositivos interactivos que permiten a los visitantes descubrir y experimentar la escultura de diversas maneras.

El personal del museo se planteó la renovación como una oportunidad para hacer más accesibles las piezas expuestas y para implicarse con los diferentes estilos de aprendizaje de sus visitantes. El centro se inspiró para el diseño de la instalación en el programa Focus Area (Área Focal) del Museo de Arte de Denver, y en otras actividades del Instituto para las Artes de Chicago.

La audiencia a la que se dirige Art 360 son aquellos visitantes que acuden al museo con mucho interés, pero sin demasiado conocimiento sobre el arte. Un segundo público objetivo son las familias, ya que Art 360 es un espacio en el que niños y adultos pueden compartir experiencias táctiles y activas con piezas concretas. El programa se ha marcado el objetivo, con estas audiencias en mente, de hacer que sus visitantes se sientan más cómodos viendo arte, ayudándoles al mismo tiempo a comprender el proceso creativo. En OMCA esperan, además, que Art 360 anime al público a contemplar detalladamente las obras del museo, de diferentes maneras, para poder construir un significado personal sobre las mismas.

Double Time ocupa una plataforma giratoria en el centro de la instalación, con cuatro dispositivos para actividades alrededor de la escultura:

Uno de ellos reproduce un pequeño archivo de audio de Hudson, en el que éste describe cómo construyó las distintas partes de la escultura, y otro de los dispositivos contiene



muestras de los metales utilizados en la pieza, y que el público puede tocar. El tercer dispositivo muestra una maqueta de la escultura que puede desmontarse y reconstruirse con velcro, y el cuarto permite realizar dos actividades: unas gafas con lentes de colores que magnifican la percepción de los aspectos bi- y tridimensionales de la escultura, y grabaciones de jazz que muestran el "double time" ("doble tempo") musical, el concepto que sirvió de inspiración para la obra.

También en la zona de Art 360, pero separado de los cuatro dispositivos, se reproduce un vídeo de tres minutos en el que el artista habla de su proceso creativo, acompañado de una fotografía panorámica de su estudio, donada por su hija. Este espacio incluye también un panel de comentarios en el que los visitantes pueden escribir sus respuestas a cuestiones como "comparte tus reflexiones sobre la escultura", o "¿cuál es la parte que más te gusta de la obra?"

Valoración y lecciones aprendidas

Ambos museos se sometieron a un riguroso proceso de valoración de sus nuevas actividades interactivas e interpretativas con la ayuda de consultores profesionales. El estudio incluyó entrevistas individuales telefónicas y presenciales en los dos centros, además de los paneles de comentarios.

Las opiniones fueron en general muy positivas para los dos programas. En el OMCA concluyeron que las familias, en particular,

valoraban especialmente las actividades prácticas, muy probablemente porque la instalación permite a padres y niños jugar y moldear una experiencia didáctica más tangible.

La institución descubrió también que Art 360 y las otras instalaciones interactivas de la Galería California parecían llevar a los visitantes a pasar más tiempo en el museo, mitigando aquello que el personal define como “fatiga de museo”.

Las dos instalaciones han evolucionado desde su apertura, guiándose por las impresiones directas de los visitantes. En el DAM, por ejemplo, se plantearon inicialmente la obra como un lugar para la exploración en solitario, pero ahora reconocen que el público necesita más orientación de la que se daba en sus comienzos. A modo de ejemplo, se han añadido indicaciones en las pantallas táctiles -“toque el cuadrado de la pantalla para continuar”- y otras instrucciones para que las actividades resulten más accesibles.

Asimismo, se ha introducido otra mejora en el programa, con señalización para la otra zona focal del centro, la dispuesta en torno a una pieza de Marcel Duchamp, titulada *Boîte* (un mini-museo portátil con 68 reproducciones en miniatura de la obra del artista). Los participantes en los grupos focales afirmaron haber pasado de largo al pensar que la instalación era parte de un exceso de espacio, o una zona reservada como aula, y no parte de la propia exposición. La ubicación elegida para la obra disuadía de hecho a los visitantes de la posibilidad de visitarla, al bloquear la visión directa de la sala, por lo que se decidió mover la pieza más hacia el interior, y añadir vistosos gráficos murales para llamar la atención, contando con que unos

efectos visuales atractivos atraerían con más probabilidad a los visitantes hacia un espacio inusual o poco convencional.

Aunque las opiniones fueron en general positivas para los dos programas, ambos museos descubrieron que determinados segmentos de público no ven valor en estas actividades interactivas. Hay visitantes que suelen preferir contenidos más tradicionales, elegidos por los curadores o comisarios artísticos de la exposición, como cartelas y visitas guiadas. Este tipo de actividades de implicación son para ellos una desviación respecto a sus expectativas habituales de autoridad y opinión experta, normalmente en forma de descripciones textuales, audio-guías y visitas guiadas. Algunas personas pueden incluso percibir estas iniciativas como una frivolidad o una amenaza hacia las maneras más tradicionales de visualizar el arte, donde determinados elementos de la Focus Area podrían considerarse como distracciones, más que como complementos a la pieza.

De hecho, en OMCA existió la preocupación de que Art 360 y las otras instalaciones en la Galería de Artes de California pudiesen reducir el papel que jugaban los guías del museo, aunque finalmente esto no haya ocurrido, ya que el centro ha conseguido mantener sus prácticas más tradicionales y explorar, al mismo tiempo, enfoques más experimentales de cara a la implicación con el público (como Art 360). La clave es ser conscientes de que las iniciativas de implicación para visitantes pueden ser todo un acierto, aunque lleguen sólo a un cierto segmento del público.

¿Cómo podemos ayudar a nuestros visitantes a comprender mejor el proceso creativo cuando el artista no está presente?

Las experiencias del DAM y del OMCA, en las que se han averiguado y utilizado las impresiones de sus visitantes como parte del proceso de planificación han llevado a un diseño final más sólido. Ambos museos buscaron desde el principio incorporar al público en el diseño y selección de actividades para la planificación de estas instalaciones interactivas, y continúan pidiendo opinión a sus visitantes para poder valorar la eficacia de estas actividades y dar respuesta a posibles problemas.

En términos generales, las opiniones del público han proporcionado una información extremadamente valiosa para la creación de un producto final bien recibido, y para ayudar a estos museos -especialmente al DAM- a construir soluciones apropiadas con la rapidez y eficacia necesarias.

Sostenibilidad y adaptabilidad

Tanto el DAM como el OMCA prevén mantener estas instalaciones interactivas intensivas, donde la reevaluación del nivel de implicación o la introducción de nuevos programas no requiera necesariamente del impulso creado por un nuevo edificio o espacio para exposición.

Muy al contrario, quizás pensar de manera creativa sobre las distintas formas en las que el público aprende y experimenta el arte puede darnos nuevas ideas sobre cómo renovar y actualizar nuestras instalaciones y espacios públicos, para convertirlos en centros de aprendizaje interactivo.

Ahora que los dos centros han establecido unos sólidos cimientos para el diseño de sus actividades interpretativas, las barreras para la sostenibilidad del programa son mínimas, aunque se siga necesitando una cantidad de tiempo importante del personal para la selección de las obras adecuadas, el desarrollo de las actividades, y las necesarias pruebas de prototipos. En el caso del OMCA, han podido

encontrar financiación privada para contratar personal adicional, lo que les ha permitido implantar el programa sin sobrecargar al equipo de trabajo habitual.

- Cualquier hueco o espacio con poco uso (una clase, un armario, una galería vacía) puede convertirse en una instalación interpretativa especial mediante el uso de cortinas o separadores móviles.
- La obtención o creación de material contextual adecuado (textos, imágenes o vídeos para acompañar las piezas) llevará tiempo y esfuerzo.
- Trabajar con artistas vivos de la zona simplificará el proceso: el propio Sprick fue generoso y muy útil para la construcción de la Focus Area dedicada a su pintura, en la que él proporcionó una gran parte del contenido.
- Debemos ser conscientes de que no todos los visitantes apreciarán este tipo de implicación en profundidad.
- Aquellas organizaciones con presupuestos ajustados deberían plantearse prototipos menos ambiciosos para mantener la inversión bajo control, pero siempre incorporando las opiniones del público durante la fase de diseño, en la mayor medida posible.
- Contar con personal adicional -posiblemente voluntarios- o reestructurar la plantilla puede aliviar la carga de la planificación e implantación inicial del programa.
- Es muy probable que las opiniones de los visitantes motiven cambios en el enfoque o los contenidos de programas, eventos o instalaciones posteriores.
- La inclusión de actividades interactivas de implicación no conlleva la sustitución de elementos interpretativos, como las cartelas, o los propios guías. Dichas actividades deberían verse más como un complemento y un servicio para una base de visitantes más amplia.

¿Cómo podemos ayudar a nuestros visitantes a comprender mejor el proceso creativo cuando el artista no está presente?

Resumen de observaciones

La Focus Area Daniel Sprick y Art 360 son tan sólo dos ejemplos de la gran diversidad de espacios para la interpretación que los museos están utilizando para reforzar las posibilidades que ofrecen a sus visitantes para implicarse en las exposiciones. El compromiso de ambas instituciones hacia la implicación con su público se ha extendido a todos los niveles, y ha ayudado a establecer opciones para toda la programación.

La Focus Area Daniel Sprick ayuda a los visitantes a ver más allá del arte, abarcando el proceso creativo y la intención del artista; mientras que Art 360 proporciona al público un gran número de herramientas para realzar su experiencia con una obra singular. Estas instalaciones interactivas ofrecen a los visitantes un nuevo nivel de conexión y de apreciación de la obra, y tienen el potencial de suscitar respuestas más profundas y sofisticadas ante la misma. Este tipo de implicación, en un entorno en el que numerosos visitantes pasean frente a decenas de obras durante cualquier tarde, ofrece una experiencia única, aunque es importante entender que no todos los miembros del público la verán como algo atractivo o provechoso.

Tanto en el DAM como en el OMCA son conscientes de que es importante tener en cuenta la diversidad de sus visitantes a la hora de plantearse instalar este tipo de acciones interactivas, pero en términos generales la experiencia les dice que las nuevas prácticas interpretativas pueden coexistir de manera productiva con otras más tradicionales: no hay necesidad de sustituir lo que ya funciona, pero complementar y diversificar la programación para ofrecer ayuda interpretativa a la ya existente permitirá ofrecer más opciones para una audiencia más diversa.

Estos dos museos han logrado alcanzar con éxito un equilibrio entre las experiencias tradicionales guiadas por expertos y experiencias nuevas, más interactivas, como las que se ofrecen en la Focus Area. De momento, parece que está funcionando.

Respetemos la diversidad de nuestra audiencia al concebir y planificar nuestros programas para conseguir mayores niveles de implicación. Entre nuestros visitantes habrá de todo, quienes deseen implicarse más profundamente en la exposición mediante actividades interactivas y quienes busquen una experiencia “seleccionada” más tradicional.

SOBRE ASIMÉTRICA

Asimétrica se es una consultora especializada en servicios de investigación y asesoramiento en marketing cultural y desarrollo de público para las artes.

Desde 2010 ayudamos a las organizaciones e instituciones culturales que buscan estar mejor conectadas con las comunidades a través de nuestros servicios de consultoría, metodologías de investigación y programas de capacitación.

Nuestro propósito es promover el conocimiento, la capacitación y los servicios que posibiliten a las organizaciones y proyectos artísticos gestionar la relación con la gente y la comunidad de forma eficiente. Crear el contexto y las soluciones adecuadas para poder hacerlo.

Promovemos el conocimiento sobre estas materias con nuestros recursos y publicaciones. También con la promoción de la Conferencia de Marketing de las Artes y Desarrollo de Audiencias #MarketingArtes en España y otros países de América Latina y numerosos seminarios.

En la actualidad somos los proveedores autorizados para España y América Latina de **Intrinsic Impact**, el conjunto de metodologías de análisis del feedback de la audiencia desarrollado por los investigadores americanos **Wolfbrown**, autores de esta publicación.

Para más detalles, puede acceder a nuestros servicios de consultoría y formación, recursos, vídeos, artículos y buenas prácticas, en www.asimetrica.org

SOBRE LOS AUTORES

Alan Brown un destacado investigador y consultor a nivel internacional dentro del sector de las artes y la gestión cultural. Su trabajo se centra en entender la demanda de experiencias culturales y en ayudar a instituciones culturales, fundaciones y agencias a ver nuevas oportunidades para conectar con el público.



Director, Wolfbrown

Rebecca Ratzkin ayuda desde 2005 a organizaciones sin ánimo de lucro a escuchar a su público y a ampliar sus comunidades, evaluar programaciones, crear estrategias efectivas y afrontar los cambios con éxito.



*Consultora Senior,
Wolfbrown*