



**DEL DESARROLLO DEL CONCEPTO DE PÚBLICOS, AL
DESARROLLO DE PÚBLICOS. REFLEXIÓN SOBRE EL IMPACTO
DE LA TERMINOLOGÍA EN LA PRÁCTICA DE LOS MUSEOS**

**FROM THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF AUDIENCES
TO AUDIENCE DEVELOPMENT. REFLECTION ON THE IMPACT
OF TERMINOLOGY ON MUSEUM PRACTICE**

INIGO AYALA AIZPURU

Universidad Internacional de La Rioja

Recibido: 10/06/2025 / Aceptado: 24/12/2025

RESUMEN

El uso de un término u otro a la hora de definir algún aspecto en ocasiones supone un cambio en la concepción de aquello que se está queriendo definir. Esta investigación pone de manifiesto cómo afecta el uso de diferentes conceptos por parte de los museos para definir a los públicos. En clave de reflexión crítica y mediante la revisión de la literatura, en este artículo se aborda, en primer lugar, el uso de los distintos términos utilizados históricamente y el impacto de la traducción de nuevos conceptos como *audience development*. Después, se profundiza en el enfoque del desarrollo de públicos y en su impacto en distintos países a través de la identificación de buenas prácticas. Finalmente, se expone cuáles son las principales áreas abordadas mediante el desarrollo de públicos y su impacto.

Palabras clave: desarrollo de públicos, desarrollo de audiencias, museos, públicos, participación.

ABSTRACT

The use of one term or another when defining some aspect sometimes implies a change in the conception of what is being defined. This research exposes how the use of different concepts by museums to define their publics affects them. Through a critical reflection and a review of the literature, this article first addresses the use of the different terms used historically and the impact of the translation of new concepts such as audience development. Secondly, it explores the approach to audience development and its impact in different countries through the identification of good practices. Finally, the paper discusses the main areas addressed by audience development and their impact.

Keywords: audience development, museums, publics, participation.

1. DEL PÚBLICO A LA COMUNIDAD: UNA REFLEXIÓN CRÍTICA SOBRE LAS CATEGORÍAS DEL VISITANTE DE MUSEOS

Desde el surgimiento de los museos como instituciones culturales en el siglo XVIII, estos han ido cambiando y evolucionando: desde la forma de exponer, mostrar el patrimonio y presentar los discursos, hasta la relación con la sociedad y la forma de denominar a las personas que traspasan sus puertas. Es en este último punto donde se inscribe esta investigación. En primer lugar, se presenta una reflexión sobre las distintas formas que existen para denominar a estas personas. A través de este recorrido se profundiza en teorías y variables que acompañan a cada uno de estos términos. Después, se ha realizado un análisis sobre el enfoque de gestión denominado *audience development* y las implicaciones que tiene el uso de sus traducciones más frecuentes: desarrollo de audiencias o gestión de públicos. Finalmente, se exponen las principales perspectivas teóricas que existen dentro de este enfoque de gestión y se ilustran con ejemplos de buenas prácticas.

En muchas ocasiones, al referirnos a las personas que acuden a los museos o que interactúan con ellos desde el mundo virtual, se utilizan indistintamente términos como: *público*, *públicos*, *visitante*, *audiencia*, *cliente*, *consumidor*, *ciudadano* y *comunidad*. Sin embargo, estos no son conceptos equivalentes ni neutros; cada uno encierra una visión distinta sobre qué es el museo, cuál es su función y cómo se establece la relación con quienes lo frecuentan o se ven interpelados por sus propuestas (Pérez Castellanos, 2021). Además, también

encarnan diferentes modelos de gestión, políticas culturales e imaginarios sobre el papel del museo en la sociedad. Estas categorías conllevan posicionamientos ideológicos y funcionales que afectan desde el diseño expositivo hasta las estrategias de mediación y participación. También presentan diversas corrientes teóricas que respaldan el uso de un concepto u otro.

Tradicionalmente, el *público* se entendía como una entidad homogénea, compuesta por personas anónimas que visitaban el museo o podían hacerlo. Esta noción universalista fue dominante en la modernidad, especialmente en los museos nacionales europeos del siglo XIX, que se concebían como templos del saber destinados a ilustrar al ciudadano medio. Este es un concepto abstracto, genérico, que alude a una masa sin distinción interna (Hooper-Greenhill, 2000). Tal visión comenzó a cuestionarse en la segunda mitad del siglo XX con la emergencia de enfoques socioculturales que evidenciaron las barreras de acceso y las desigualdades culturales, abordadas entre otros autores por Bourdieu y Darbel (1969).

Desde la Museología Crítica y la Museología Social, se comenzó a hablar de *públicos*, en plural, reconociendo que los visitantes no constituyen una entidad homogénea, sino un conjunto de individualidades distintas entre ellas (Loriente, 2015; Navajas y Gonzáles, 2018). Utilizar el plural del término implica reconocer la diversidad de trayectorias culturales, intereses, edades, capacidades, niveles educativos o identidades étnicas y de género, entre otros. Esta perspectiva obliga a segmentar y a diseñar propuestas diferenciadas para evitar la reproducción de lógicas excluyentes. Además, el esfuerzo de identificar barreras y limitaciones también permitió conocer mejor a los destinatarios y atender sus intereses y situaciones, hecho que supuso que las personas cobraran un mayor protagonismo dentro de las organizaciones culturales (Rosas, 2023). En consecuencia, los museos se han visto impulsados a realizar estudios de públicos que permitan comprender mejor a quienes están (y a quienes no) (Falk y Dierking, 2016). También exige estrategias de mediación, comunicación y participación diferenciadas para cada segmento (Simon, 2010). Como define Rosas (2023, p. 44):

Los públicos son conjuntos de desconocidos que se constituyen al congregarse, de manera voluntaria, en torno a una oferta cultural (discurso, texto, imagen, sonido, espectáculo). Ésta los interpela al circular públicamente y volverse –en principio– universalmente accesible, de manera presencial o mediatizada. A partir de esta participación se generan sentidos de comunidad y formas diversas de estar juntos. Su creación como públicos, con formas distintas de acceso y distribución en el espacio y las redes, establece y organiza las diferencias.

Por su parte, el término *visitante* remite a una categoría más concreta que la de público. Estos (los visitantes) han sido concebidos como sujetos pasivos que ‘visitan’ una exposición. Sin embargo, desde comienzos del siglo XXI, con las renovadas corrientes museológicas contemporáneas influenciadas por enfoques constructivistas y socioculturales del aprendizaje, se ha promovido una visión más activa del visitante. Autores como Falk (2009) abordan a los visitantes como agentes activos y defienden cómo estos llegan al museo con identidades motivacionales diversas (exploradores, facilitadores, buscadores de experiencias, profesionales, etc.), lo que debe ser considerado en el diseño de las experiencias museales.

Como sostiene Pérez Castellanos (2021), se puede distinguir entre visitantes in situ o virtuales, entre visitantes ocasionales o asiduos, entre individuales o grupales, etc. Disciplinas como la sociología y el marketing han aportado herramientas metodológicas para profundizar en su conocimiento a través de los estudios de públicos o visitantes. Sin embargo, es preciso matizar cómo, en ocasiones, el número de visitantes también se utiliza para evaluar a las instituciones y el éxito de estas (Garde y Varela, 2010). Además, políticas culturales vinculadas con la democratización cultural buscan ampliar el número y diversificar el grupo de visitantes atendiendo a la premisa: *más igual a mejor* (Pérez Castellanos, 2021).

Otro concepto cada vez más frecuente es el de *audiencia*. Este se utiliza en muchas ocasiones como una traducción directa del inglés *audience*, aunque en castellano es más frecuente encontrar literatura donde se utilice el término *públicos* o *visitantes* (Cuenca-Amigo y Makua, 2017). El término audiencia(s) está conectado estrechamente a los medios de comunicación y audiovisuales. Su uso suele estar vinculado a los estudios realizados entorno al enfoque de *audience development* desarrollado en el ámbito anglosajón a finales del siglo XX y que se explica más adelante.

Desde un punto de vista económico y mercantilista, también han sido utilizados los términos *cliente* y *consumidor* cuando se han trasladado lógicas de la empresa al campo de los museos. En contextos donde la gestión museística se alinea con lógicas neoliberales, los usuarios del museo pasan a ser vistos como *clientes* o *consumidores*. Este enfoque implica que el museo ofrece un “producto” o “servicio cultural” a un individuo que puede elegir, pagar y evaluar esa oferta en función de su satisfacción personal (Pinochet y Güell, 2018). Es decir, los museos se convierten en prestadores de servicios culturales y el visitante se transforma en un cliente que debe ser satisfecho.

Esta perspectiva ha favorecido procesos de profesionalización, mejora de la experiencia de usuario, aumento de ingresos propios y fidelización mediante tarjetas de socios, tiendas o cafés. No obstante, también ha sido objeto de crítica por desplazar la misión social del museo y subordinarla a objetivos de rentabilidad y competitividad. Es decir, el valor educativo, crítico y patrimonial del museo se diluye a favor de criterios de rentabilidad y satisfacción, debilitando su potencial transformador y educativo (Message, 2006). Como sostienen Garde y Varela (2010), con este enfoque se corre el riesgo de que las cifras de asistentes sean el único indicador que se utilice para gestionar los museos y se comprenda este número como la herramienta idónea para atraer, satisfacer y fomentar la fidelización de los públicos.

Así mismo, cada vez se utiliza con más frecuencia la figura del *ciudadano/a* como sujeto de derechos culturales y se remite a la dimensión política de la relación entre el individuo y el museo. Este enfoque, ligado a la Museología Crítica y a los derechos humanos, considera que todas las personas tienen derecho a participar en la vida cultural, acceder al patrimonio y contribuir a su interpretación. El museo, en este contexto, no es solo un lugar de contemplación, sino un espacio de diálogo, debate y participación democrática. Como sostienen Pinochet y Güell (2018), desde esta perspectiva los museos son los encargados de otorgar a sus públicos las herramientas necesarias para desarrollar una educación crítica en su papel como ciudadanos del mundo. Desde esta óptica, los programas de accesibilidad, la inclusión de colectivos históricamente excluidos y la participación ciudadana en la gestión y programación museística, dejan de ser ‘acciones especiales’ para convertirse en ejes estructurales del funcionamiento institucional. El museo se percibe como un espacio de debate, formación crítica y participación democrática, en sintonía con la Museología Social y los museos comunitarios (Janes y Sandell, 2019). La ciudadanía cultural implica corresponsabilidad y agencia: el museo deja de hablar *por* las personas para hablar *con* ellas. De acuerdo con Bonet y Négrier (2019), aunque aumentar el número de personas que acuden a organizaciones culturales está directamente vinculado al marketing cultural, la participación cultural va más allá y no solo pretende ‘más’, sino que también quiere desarrollar ‘mejores’ experiencias en el consumo cultural. Como señalan estos autores, esta perspectiva está directamente relacionada con la democratización cultural, enfoque que no cuestiona qué es cultura y qué no es, sino que busca eliminar las barreras que impiden su consumo.

Finalmente, el término de *comunidad* trasciende al individuo para centrarse en colectivos con identidades compartidas, que pueden ser territoriales, culturales, étnicas, lingüísticas, afectivas o de memoria. Desde la Museología Social

y la Museología Comunitaria, se reivindica la idea del museo como espacio al servicio de las comunidades, no como contenedor de objetos, sino como generador de vínculos y procesos colaborativos (Navajas y González, 2018). Trabajar con comunidades implica co-construir el museo como espacio de representación, reparación y visibilización. No se trata de atraer visitantes, sino de generar procesos colaborativos sostenidos (Golding y Modest, 2013). Este enfoque ha dado lugar al surgimiento de museos comunitarios, etnográficos participativos, ecomuseos o centros culturales gestionados desde abajo, donde la comunidad no es objeto de estudio sino sujeto activo en la construcción del relato museal (Golding y Modest, 2013). Con este término se prioriza el proceso sobre el producto, la relación sobre la representación, y la sostenibilidad social sobre la espectacularidad mediática.

Otro término que ha quedado relegado para futuras investigaciones sería el “no público”, grupo que recoge a todas las personas que no encajan en las categorías anteriores. La dificultad de definición y acotamiento, unida a que se trata de un campo fuera de actuación de los límites de los museos, hace que no haya sido un área abordada con profundidad por la academia, aunque existan estudios que de forma tangencial se hayan detenido puntualmente a trabajar este concepto (Delgado, 2012).

2. DEL DESARROLLO DE AUDIENCIAS A LA GESTIÓN DE PÚBLICOS

Antes de abordar la problemática sobre la traducción de *audience development* al castellano, es importante definir qué es. Por ello, se va a utilizar el término en inglés y, tras presentar y evaluar las distintas opciones de traducción, se propondrá la más adecuada atendiendo a las implicaciones terminológicas abordadas anteriormente.

De acuerdo con Hadley (2021), *audience development* tradicionalmente ha sido un término poco abordado y de forma muy heterogénea por distintos autores e instituciones culturales. Como sostiene este autor, dentro de este concepto podemos englobar teorías como el marketing cultural, la participación social y la democratización cultural de las artes. *Audience development* puede definirse como un proceso proactivo de involucrar, educar y motivar a diversas comunidades o segmentos de la población para que participen en las artes y la cultura mediante la creación y el fortalecimiento de relaciones a largo plazo (Walker-Kuhne, 2005). En el volumen colectivo coordinado por Hadley (2024), se muestra en los distintos capítulos cómo *audience development* no alude únicamente a la estrategia de aumentar el número de visitantes, sino de construir

relaciones significativas, fomentar la participación activa y eliminar barreras estructurales de acceso a la cultura. Por tanto, combina elementos de marketing, mediación cultural, participación ciudadana y planificación institucional. Este enfoque responde a una concepción de la cultura como bien común, reconociendo los derechos culturales y la necesidad de adaptar las instituciones a una sociedad diversa y cambiante. Entre las múltiples definiciones propuestas, esta investigación ha seleccionado la establecida en el año 2012 por la Comisión Europea:

Un proceso estratégico, dinámico e interactivo que pretende hacer las artes ampliamente accesibles. Su objetivo es involucrar a personas y comunidades en la experiencia, el disfrute, la participación y la valoración de las artes a través de varios medios disponibles hoy para los agentes culturales, desde las herramientas digitales hasta el voluntariado, desde la co-creación hasta las alianzas (Comisión Europea, 2012, p.2).

Como se deduce en las definiciones anteriores, el término *audience development* es un concepto amplio y heterogéneo, lo que le permite ser abordado desde diferentes perspectivas, como se muestra más adelante. Es decir, constituye una estrategia transversal en las instituciones culturales, orientada no solo a aumentar la asistencia, sino también a transformar las dinámicas internas y externas de relación con la comunidad. Aunque no se trata de una disciplina científica en sentido estricto, sino más bien de un enfoque de gestión estratégico y progresivo para atraer, ampliar, diversificar y profundizar la relación con los públicos de las instituciones culturales (Cuenca-Amigo y Makua, 2017), su importancia ha crecido en las últimas décadas hasta convertirse en un eje estructural de muchas organizaciones culturales.

Sin embargo, su traducción y aplicación práctica difiere significativamente según el contexto cultural. En el ámbito hispanohablante, la traducción de *audience development* ha generado debates terminológicos que reflejan distintos modelos de gestión cultural. Los términos predominantes son: ‘desarrollo de audiencias’ (traducción literal del inglés), ‘gestión de públicos’ (traducción matizada por el debate terminológico en torno a los públicos) y ‘desarrollo de públicos’ (un uso mixto de los anteriores).

En el contexto hispanohablante, la traducción como ‘desarrollo de audiencias’ conserva la ambigüedad original del término, permitiendo una interpretación abierta e integradora. Partiendo del apartado anterior, esta opción semántica pone el énfasis en la construcción activa de vínculos con nuevos públicos, manteniendo el espíritu democratizador que la noción tuvo en sus orígenes europeos. Así, ‘desarrollo de audiencias’ se ha utilizado como un marco que

abarca desde estrategias de fidelización hasta prácticas de inclusión social (Antoine, 2012), aunque el uso del término audiencia puede recordar a los medios audiovisuales, tal y como se ha presentado anteriormente. La elección terminológica no es neutra: usar ‘desarrollo de audiencias’ permite abrir el campo hacia prácticas participativas, interactivas y con un fuerte componente educativo, adoptando esta noción para implementar políticas de inclusión de nuevas comunidades o de co-creación con el territorio (Simon, 2010), aunque esta traducción pierda así la esencia del debate terminológico existente en torno al concepto de públicos

Por otro lado, la alternativa ‘gestión de públicos’ introduce una connotación más técnica y orientada a la administración eficiente de los públicos existentes. En este sentido, este concepto pondría el foco en la gestión cultural y su vinculación con el marketing estratégico (Colomer, 2011). Sin embargo, el término públicos reconoce el debate existente en castellano entorno a la terminología y la pluralidad de las personas que interactúan con los museos. Las instituciones que optan por esta opción suelen adoptar un enfoque más centrado en la segmentación, el análisis de datos y la eficiencia en la captación y retención de visitantes (Oliveira y Capriotti, 2013). Esto no implica necesariamente una menor calidad ética o social, pero sí marca una diferencia en cuanto al modelo de relación entre institución y ciudadanía. Sin embargo, esta opción responde al debate terminológico presentado anteriormente.

Finalmente, está la propuesta defendida por diferentes autores como Colomer (2025) y organizaciones como la Red Latinoamericana de Desarrollo de Públicos (REDLAP, s.f.). El término ‘desarrollo de públicos’ aboga por un equilibrio entre las bondades del término *development* sin renunciar a las virtudes de utilizar el término ‘públicos’. De esta forma, al abordar el ‘desarrollo de públicos’, se reconoce la necesidad de llevar a cabo estrategias de participación social y de democratización cultural. Es decir, va más allá de la gestión, buscando desarrollar los públicos: mejorar la relación con los existentes y atraer a nuevos, entendiendo que quienes quieren participar no se limitan a un grupo unitario, sino que poseen una gran heterogeneidad (Pérez Castellanos, 2021). Por ello, esta investigación defiende el uso del término ‘desarrollo de públicos’ como traducción no literal de *audience development*.

2.1. Corrientes teóricas y prácticas detrás del desarrollo de públicos

Como se ha explicado a través de la definición del desarrollo de públicos propuesta por la Unión Europea, este enfoque se sitúa en la intersección de tres grandes áreas: la programación, el marketing y la educación o mediación

cultural. Esta visión, propuesta por Rogers (1998), ha sido reforzada y adaptada por estudios posteriores, como el de Cuenca-Amigo y Makua (2017), donde se distinguen tres enfoques que confluyen entre sí: el del marketing cultural, el de la experiencia artística y el enfoque social. Por su parte, Bollo *et al.* (2017a) identifican ocho ámbitos estratégicos de intervención: marketing cultural, programación y adaptación artística, mediación cultural, participación social, transformación digital, uso de datos y análisis de públicos, transformación interna y formación de las plantillas de profesionales. Estos configuran una hoja de ruta para una gestión cultural centrada en los públicos, donde su vinculación con la institución no se reduce a la asistencia, sino que se extiende hacia la colaboración activa y el aprendizaje mutuo. A continuación, se ha profundizado en estos ámbitos a través de su agrupación y análisis en ocho dimensiones.

En primer lugar, el marketing es una de las dimensiones más estudiadas dentro del desarrollo de públicos. Su enfoque parte de la segmentación y el análisis de intereses específicos, con el objetivo de diseñar estrategias personalizadas para atraer y fidelizar a los diversos grupos sociales (Gorziglia, 2015). Como plantean Tomlinson y Roberts (2011), el uso combinado de datos cuantitativos y cualitativos permite a las organizaciones conocer mejor a sus públicos y establecer relaciones duraderas y estables con ellos. Esta visión va más allá de la simple promoción: integra estrategias de comunicación y de vinculación con la sociedad, lo que permite a las instituciones culturales dialogar de forma más efectiva con su entorno. En esta línea, Colbert y Cuadrado (2003) y Colomer (2011, 2013) han propuesto estrategias sólidas para comprender cómo el marketing cultural puede contribuir a ampliar la base de públicos sin sacrificar la calidad artística ni los valores institucionales.

La programación y adaptación artística es otra de las áreas clave analizadas, en tanto se refiere a la oferta cultural como puente directo entre la institución y sus públicos. Adaptar la programación no significa necesariamente renunciar a la excelencia, sino repensar los formatos, temáticas y horarios en función de los intereses, hábitos y barreras del público real y potencial (Bollo *et al.*, 2017a). Este enfoque también implica reconsiderar los criterios curatoriales y asumir una actitud más inclusiva, accesible y flexible para potenciar los cambios dentro de estas instituciones frente a la diversidad cultural y social existente (Simon, 2016; Navajas, 2024).

La mediación cultural es el espacio donde se produce el encuentro significativo entre las personas y las obras. Desde este enfoque, el desarrollo de públicos se nutre de una visión pedagógica y relacional que busca profundizar la experiencia artística más allá del consumo inmediato. Cuenca-Amigo y Makua

(2017) identifican la experiencia artística como uno de los tres enfoques fundamentales del desarrollo de públicos. Esta perspectiva permite establecer vínculos emocionales, críticos y participativos con las personas, transformando su rol de espectador pasivo a participante activo (Golding y Modest, 2013), ideas respaldadas por los postulados de la democratización y de la democracia cultural (Bonet y Négrier, 2019; Hadley y Belfiore, 2018).

Además, dentro del desarrollo de públicos se encuentra el fenómeno de la participación social directa y la co-creación de contenidos (Brown, Novak-Leonard, y Gilbride, 2011; Simon, 2010). Este tipo de estrategias permite además relacionarse con comunidades locales o colectivos tradicionalmente no representados dentro de los visitantes de museos (Tomlinson y Roberts, 2011), aspectos muy relacionados con las teorías museológicas como la Museología Social (Navajas y Gonzáles, 2018) como iniciativas de co-creación que fortalecen el sentido de pertenencia y legitiman otras formas de conocimiento y expresión dentro de las instituciones culturales y favorecen la democratización de la cultura (Bonet y Négrier, 2019; Hadley, 2021).

Por su parte, la transformación digital ha sido uno de los principales retos para los museos en los últimos años (Asensio y Asenjo, 2011) y más desde la COVID-19 (Amaral, 2021). Como se demostró en 2020, aquellos museos que ya habían apostado por una transformación digital pudieron mantener gran parte de sus funciones a pesar de las restricciones. La resiliencia demostrada permitió otorgar un gran beneficio a la sociedad durante los meses más duros (Capano *et al.*, 2022). Esta transformación, unida a la que ya se había ido desarrollando a lo largo del siglo XXI, ha ampliado las posibilidades de interacción con los públicos, tanto en el plano comunicativo como en el diseño de experiencias virtuales (Colomer, 2013). Esto ha permitido establecer nuevos canales para atraer nuevos perfiles y reforzar la relación con los públicos existentes. El uso estratégico de tecnologías digitales permite además segmentar mejor, analizar patrones de comportamiento y ofrecer contenidos personalizados tanto a los públicos presenciales como a los virtuales (Colomer, 2013).

El uso de datos y análisis de públicos es una herramienta eficaz y esencial dentro del desarrollo de públicos, ya que este requiere una base sólida de información. El análisis de datos (de acceso, satisfacción, barreras, comportamiento, perfil demográfico, etc.) permite tomar decisiones fundamentadas y diseñar estrategias en función de la realidad existente. Mayoritariamente, dentro del campo de los museos, esta dimensión ha estado vinculada a los estudios de visitantes o públicos (Pérez Castellanos, 2016; Pérez Santos, 2018). Esta información también es vital para identificar al “no público” y entender las barreras

(materiales, simbólicas o sociales) que impiden su participación (Tomlinson y Roberts, 2011).

Como sostienen Cuenca-Amigo y Makua (2018), el desarrollo de públicos implica una transformación interna en las instituciones culturales. Esta transformación no solo afecta a los departamentos de comunicación o mediación, sino a toda la estructura organizativa, que debe adoptar un enfoque centrado en las personas. Tal reconfiguración obliga a repensar los objetivos institucionales, los modelos de liderazgo y las dinámicas de trabajo internas. Otro aspecto significativo que requiere una gran transformación es la sostenibilidad atendiendo a las dimensiones medioambientales, económicas, sociales y culturales. Como sostienen Fehér y Ásványi (2023), muchos museos ya han comenzado a modificar sus misiones para atender a estas nuevas realidades y retos al igual que ha realizado el ICOM en 2022 en su definición de museo. Esta transformación y adaptación a la realidad actual junto con otras tan relevantes como la digital son clave para la relevancia de estas instituciones y su supervivencia a medio y largo plazo.

Por último, la formación continua del personal y la creación de capacidades internas son fundamentales para sostener una estrategia de desarrollo de públicos a largo plazo. Como señala Colomer (2013), esta formación debe ser interdisciplinaria, incluyendo conocimientos de marketing, sociología, economía, pedagogía y animación sociocultural. Sin este componente formativo, difícilmente puede consolidarse una cultura institucional orientada a los públicos.

En definitiva, el desarrollo de públicos es una estrategia integral que atraviesa todos los niveles de la institución cultural. Es una herramienta eficaz para trabajar dentro de los museos ya que no se limita a una táctica de captación, sino que conlleva una transformación profunda de las lógicas de trabajo, los valores curatoriales y las formas de relacionarse con la sociedad. Solo desde una mirada transversal y coordinada entre áreas se puede construir una cultura realmente orientada a los públicos y a la diversidad que representan.

2.2. La aplicación geográfica y práctica del desarrollo de públicos

La implantación del desarrollo de públicos en las organizaciones culturales no es un proceso homogéneo. Lejos de tratarse de una fórmula universal, su aplicación revela profundas diferencias geográficas e ideológicas. Existe una gran cantidad de variables que es importante tener en cuenta, desde las necesidades de cada institución, hasta la tradición cultural existente en cada país (Cuenca-Amigo y Makua, 2017). De acuerdo con el estudio comparativo

llevado a cabo por Bollo *et al.* (2017b), en Europa se pueden establecer tres grandes grupos de países europeos en función del grado de implantación del desarrollo de públicos atendiendo a las principales áreas existentes dentro de este enfoque. Los criterios de agrupación se han establecido desde los enfoques predominantes y el grado de implementación en cada país y los grados de participación y co-creación existentes. Como sostiene Hadley (2024), se observa una falta generalizada de estudios y literatura científica en torno a este fenómeno; por ello, los ejemplos de buenas prácticas introducidos en este apartado están vinculados a distintas organizaciones culturales más allá de las instituciones museísticas, sirviendo esta selección de ejemplos inspiradores para los museos y otras organizaciones culturales.

En primer lugar, destacan los países con un enfoque más integral que afecta a la estructura de las organizaciones culturales. En este grupo se engloban países como Reino Unido, Suecia y Dinamarca. Los casos de estudios analizados en estos contextos se caracterizan por una aproximación transversal al desarrollo de públicos, cuentan con un gran desarrollo del marketing cultural y con estrategias que combinan análisis de públicos, mediación cultural, innovación digital y participación comunitaria. En estas tres organizaciones se han encontrado rasgos comunes como la participación activa de los públicos, la existencia de modelos flexibles y horizontales de organización y una fuerte integración de las actividades culturales con las políticas educativas. Las instituciones analizadas han sido:

- *The Point* (Eastleigh, UK), teatro que trabaja con públicos locales mediante una estrategia multicanal que incluye precios accesibles, mediación educativa, trabajo en red con universidades y asociaciones y un enfoque en públicos por hábito y sorpresa.
- *Cirkus Cirkör* (Suecia) emplea una estructura organizativa adaptativa, desarrollando públicos mediante inclusión social, educación y producción artística participativa.
- *CLICK Festival* (Dinamarca) tiene un enfoque de co-creación con públicos por elección, articulando redes internacionales y promoviendo diálogos sobre temas contemporáneos.

En segundo lugar, se ha analizado la situación de países como Francia, Bélgica, Italia y España, dónde las estrategias de desarrollo de públicos analizadas están más vinculadas a la mediación cultural. Los casos de estudio abordados ponen el foco en la inclusión y la participación a través de mecanismos pedagógicos y comunitarios. Los ejemplos señalados en este contexto son:

- *Maison des Métallos* (París): este espacio cultural trabaja con públicos excluidos mediante proyectos intensivos de accesibilidad, programación flexible y participación comunitaria, buscando transformar la audiencia por sorpresa en audiencia por hábito.
- *Kilowatt Festival* (Italia): este festival multidisciplinar involucra activamente a públicos jóvenes en la programación, integrando residencias artísticas con procesos de co-creación y diálogo con el territorio.
- *Auditorio de Tenerife* (España) implementa estrategias diferenciadas según el tipo de público, desde precios reducidos hasta formación de públicos mediante programas como "Escuelas de Teatro".

En estos tres ejemplos existen políticas de accesibilidad y equidad que defienden el acceso universal a la cultura. Además, se implementan estrategias participativas de co-creación a través del trabajo con comunidades determinadas.

En el tercer grupo se han alineado algunos países en transición que poseen modelos emergentes. Destacan los casos de Eslovenia, Rumania y Croacia. En estos contextos, el desarrollo de públicos se articula como una respuesta innovadora frente a la limitada infraestructura o a la baja participación cultural estructural. En este contexto, existen estrategias de innovación cultural, aunque se deben más a la escasez de recursos para realizar políticas culturales más amplias. También debe destacarse cómo las formas de participación adquieren un concepto más territorial. Los casos de estudios analizados han sido:

- *Bunker* (Eslovenia): este espacio de teatro y danza desarrolla públicos desde una estructura horizontal, integrando a la comunidad en el diseño de los proyectos y aplicando métodos cualitativos de análisis.
- *Asociația Culturală Metropolis* (Rumanía) lleva el cine a espacios abiertos y grupos excluidos, trabajando con niños, minorías y voluntarios para ampliar el acceso y promover una cultura audiovisual crítica.
- *CORNERS of Europe* (multipaís) despliega un enfoque descentralizado basado en co-creación y participación local en zonas periféricas, fomentando el desarrollo de públicos como herramienta de empoderamiento territorial.

Finalmente, para abordar la situación del desarrollo de públicos en otros territorios, se ha realizado el análisis del continente americano. Tanto en América del Norte como Central y del Sur, hay una gran diversidad de planteamientos: aunque influido por las dinámicas europeas, el concepto ha sido

reinterpretado de maneras distintas en función de los contextos políticos, culturales y sociales de cada país.

En EE. UU., de modo similar al de Reino Unido, el desarrollo de públicos surgió como parte del paradigma del marketing cultural, vinculado a la necesidad de sostener financieramente las instituciones culturales en un entorno de mercado competitivo (Kotler y Scheff, 1997). Destaca la labor de organizaciones como The Wallace Foundation o el National Endowment for the Arts que promueven estudios sobre segmentación, fidelización y análisis de públicos para justificar el retorno social de la inversión en cultura (Brown y Ratzkin, 2011). Sin embargo, en la última década se ha producido un giro hacia modelos más participativos y centrados en la equidad. Organizaciones como ArtsEmerson o The Public Theater han adoptado estrategias de desarrollo de públicos con enfoque comunitario, trabajando con grupos locales racializadas, migrantes o sin hogar. El programa *Building Audiences for Sustainability* es un ejemplo de cómo se están integrando prácticas de justicia cultural, inclusión y accesibilidad desde una perspectiva institucional. Este cambio refleja una tensión persistente entre la lógica de mercado y la transformación social, aún sin resolverse plenamente. Por su parte, Canadá presenta una situación intermedia, influida tanto por modelos continentales europeos como por el enfoque anglosajón. El desarrollo de públicos se articula a través de políticas multiculturales y de descentralización, donde se prioriza la diversidad lingüística y cultural, especialmente en regiones como Quebec o la Columbia Británica. Organizaciones como Canada Council for the Arts han integrado la vinculación con la comunidad en sus líneas estratégicas, promoviendo la accesibilidad cultural de pueblos indígenas, migrantes y comunidades rurales. Las instituciones culturales trabajan con una lógica de sostenibilidad cultural más que económica, y se valora la innovación organizacional a través de la co-creación, la mediación y la evaluación participativa. Ejemplos como el National Arts Centre (Ottawa) y el Vancouver East Cultural Centre muestran cómo se articula una oferta cultural desde la diversidad, integrando herramientas digitales, mediación territorial y gobernanza colaborativa. Dentro de América Latina, existen diferentes interpretaciones y formas de trabajar, vinculadas a la situación política y económica de cada estado. Sin embargo, destaca la ya nombrada Red Latinoamericana de Desarrollo de Públicos (REDLAP, s.f.), donde se aborda el desarrollo de públicos desde la situación específica de cada país a través de encuentros, publicaciones y trabajos colaborativos. En general, se puede argumentar cómo el término desarrollo de públicos se ha adaptado de forma crítica, priorizando enfoques centrados en la mediación y los derechos culturales. Las desigualdades estructurales, la fragmentación territorial y la pluralidad cultural han llevado a considerar la

cultura, no como producto, sino como proceso social. Países como México, Colombia, Chile o Argentina han desarrollado programas que vinculan el trabajo con públicos con objetivos de inclusión social, educación no formal y participación comunitaria. En el caso de México, destaca el programa *Alas y Raíces*, donde se trabaja con públicos infantiles desde una perspectiva inclusiva y territorial. Por su parte, en Colombia, a través del *Programa Nacional de Salas Concertadas* del Ministerio de Cultura, se vincula el concepto de salas independientes con proyectos de mediación comunitaria a través de los distintos barrios. En Chile, a través de las últimas políticas culturales, se ha incorporado el enfoque de derechos culturales, promoviendo procesos participativos desde espacios como centros culturales municipales o bibliotecas públicas. Finalmente, en Argentina destacan experiencias como las del Centro Cultural Kirchner, que articulan programación inclusiva y acciones de formación de públicos desde el Estado. Estas iniciativas suelen operar en contextos de desigualdad estructural y fragmentación institucional, lo que implica desafíos significativos para la sostenibilidad, pero también una gran capacidad de innovación desde lo comunitario y lo afectivo.

3. REFLEXIÓN FINAL

En conclusión, este estudio refuerza la idea de que el desarrollo de públicos no constituye una práctica homogénea ni universalizable, sino un campo diverso y dinámico, profundamente influido por las realidades institucionales, culturales, políticas y sociales de cada país y de cada comunidad. Su implementación responde a tradiciones culturales específicas, modelos de política pública, capacidades organizativas y prioridades sociales, por lo que presenta una gran variedad de enfoques: desde el marketing estratégico y la segmentación de audiencias, hasta la participación ciudadana radical, la mediación crítica y la co-creación territorial. Lejos de ser una simple técnica de gestión, el desarrollo de públicos constituye una auténtica filosofía institucional que redefine la misión de las organizaciones culturales. Desde la concepción del término ‘públicos’, donde se reconoce la heterogeneidad de estos, esta pluralidad es clave para avanzar hacia prácticas de desarrollo de públicos más inclusivas, sostenibles, relevantes y coherentes con los desafíos culturales contemporáneos. Instituciones culturales como los museos pueden llevar a cabo diferentes estrategias basadas en esta diversidad para atraer a nuevos públicos, mejorar la relación con los ya existentes y convertirse en organizaciones culturales en las comunidades en las que se inscriben.

Cualquier iniciativa vinculada con el desarrollo de públicos debe partir de las ocho dimensiones clave propuestas por Bollo *et al.* (2017a). Sin embargo, su ejecución desde sus orígenes hasta la actualidad ha variado. En un primer momento se focalizó en estrategias más vinculadas al marketing cultural. Actualmente está enfocada, de forma generalizada, en aspectos más centrados en la participación y la democracia cultural, como demuestran los ejemplos abordados en esta investigación. Muchas de las acciones establecen relaciones con colectivos y grupos vulnerables para establecer prácticas basadas en la democratización cultural. Es decir, el desarrollo de públicos, además de ser un enfoque de gestión, es una herramienta eficaz para democratizar instituciones culturales como los museos y establecer relaciones duraderas con las distintas comunidades con las que se relaciona.

Este artículo es fruto de un proceso de participación en abril de 2025 en el Foro de Estudios de Públicos Iberoamericano. En él se han recogido los resultados de la investigación llevada a cabo y las impresiones obtenidas de las personas expertas participantes en el Foro.

BIBLIOGRAFÍA

- AMARAL, L., “Los museos durante la pandemia: el importante papel de las redes sociales”, *Revista PH. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, nº 102, 2019, pp. 193–195.
- ANTOINE, C., “Modelos teóricos para el desarrollo de audiencias”, *Proyecto Fondecyt Museos & Audiencias*, 2012, pp. 1-14.
- ASENSIO, M. y ASENJO, E. (Eds.), *Lazos de Luz Azul: museos y tecnologías I, 2 y 3.0*, Barcelona, Editorial UOC, 2011.
- BOLLO, A., *et al.*, *Study on Audience Development: Study on Audience Development - How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations*, European Commission, Luxemburgo, Oficina de publicaciones de la Unión Europea, 2017a.
- BOLLO, A., *et al.*, *Catalogue – Case studies: Study on Audience Development - How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations*, European Commission, Luxemburgo, Oficina de publicaciones de la Unión Europea, 2017b.
- BONET, L. y NÉGRIER, E., “La participación cultural en la tensión dialéctica entre democratización y democracia cultural”, en CUENCA-AMIGO, M. y CUENCA, J. (Eds.), *El desarrollo de audiencias en España. Reflexiones desde la teoría y la práctica*, Bilbao, Universidad de Deusto, 2019, pp. 37–54.

- BOURDIEU, P. y DARBEL, A., "L'amour de l'art: les musées d'art européens et leur public", Ediciones de Minuit, 1969.
- BROWN, A. S.; NOVAK-LEONARD, J. L.; GILBRIDE, S. *Getting In On the Act. How arts groups are creating opportunities for active participation*, London: Bloomsbury, 2011.
- CAPANO, G., *et al.*, "Long-term policy impacts of the coronavirus: Normalization, adaptation, and acceleration in the post-COVID state", *Policy and Society*, vol. 41, nº 1, 2022, p. 1-12.
- COLBERT, F. y CUADRADO, M., *Marketing de las Artes y la Cultura*, Barcelona, Ariel, 2003.
- COLOMER, J. *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*, Madrid, Fundación Autor, 2013.
- COLOMER, J., *Elaboración de un plan de desarrollo de públicos culturales (PDPC)*, 2ª ed., 2025.
- COLOMER, J., "La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica", *Periférica*, nº12, 2011, pp. 113-131.
- COMISIÓN EUROPEA, *European Audience: 2020 and Beyond*, Publications Office of the European Union. Dirección General de Educación, Juventud, Deporte y Cultura, 2012.
- CUENCA-AMIGO, M. y MAKUA, A. *Cómo situar al público en el centro de tu gestión. Guía para implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en las organizaciones culturales*, Bilbao, Universidad de Deusto, 2018.
- CUENCA-AMIGO, M.; MAKUA, A. "Audience development: a cross-national comparison", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 30, nº 2, 2017, p. 156-172.
- DELGADO, C., "El museo de arte y el no-público. El problema de los estereotipos", *Revista Colombiana de Sociología*, vol. 35, nº 2, 2012, pp. 161-181.
- FALK, J. H. y DIERKING, L. D., *The Museum Experience Revisited*, New York, Routledge, 2016.
- FALK, J. H., *Identity and the Museum Visitor Experience*, New York, Routledge, 2009.
- FEHÉR, Z. y ÁSVÁNYI, K., "Differences in sustainability approaches from the mission statements of museums – the case of CEE and other European contemporary art museums", *Journal of Contemporary Central and Eastern Europe*, vol. 31, nº 3, 2023, pp. 683-701.
- GARDE LÓPEZ, V. y VARELA AGÜÍ, E., "¿Al servicio de la sociedad y de su desarrollo? El Laboratorio Permanente de Público de Museos: una herramienta de gestión", *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, nº 5, 2010, pp. 208-221.

- GOLDING, V. y MODEST, W. (eds.), *Museos y comunidades. Curadores, colecciones y colaboración*, Londres, Bloomsbury, 2013.
- GORZIGLIA, H. “Marketing Cultural. La gestión de públicos en espacios de exhibición de artes escénicas”, *Revista Eltopo*, nº 4, 2015, pp. 12-41.
- HADLEY, S. y BELFIORE, E., “Cultural democracy and cultural policy”, *Cultural Trends*, vol. 2, nº 3, 2018, pp. 218-223.
- HADLEY, S., *A Reader on Audience Development and Cultural Policy*, London, Routledge, 2024.
- HADLEY, S., *Audience Development and Cultural Policy*, London, Palgrave Macmillan, 2021.
- HOOPER-GREENHILL, E., *Museums and the Interpretation of Visual Culture*, London, Routledge, 2000.
- ICOM, “New Museum Definition Approved”, 2022. [Consulta: 08/06/2025]. Disponible en: <https://icom.museum/en/news/icom-approves-a-new-museum-definition/>
- JANES, R. R. y SANDELL, R., *Museum Activism*, London, Routledge, 2019.
- KOTLER, P. y SCHEFF, J., *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Boston, Harvard Business Press, 1997.
- LORENTE, J.P., “Estrategias Museográficas Actuales Relacionadas con la Museología crítica”, *Complutum*, vol. 26, nº 2, 2015, pp. 111-120.
- MESSAGE, K., *New Museums and the Making of Culture*, London, Routledge, 2006.
- NAVAJAS-CORRAL, Ó. y GONZÁLEZ, J., “La aplicación de la Museología Social en España: desafíos para su implementación en el sureste de la Comunidad de Madrid”, *E-cadernos CES*, nº 30, 2018, pp. 39-55.
- NAVAJAS-CORRAL, Ó., “El museo sin musas. Nuevas coordenadas para una museología posthumana en el siglo XXI”, *MIDAS. Museus e estudos interdisciplinares*, 19, 2024, pp. 1-16.
- OLIVEIRA, A. y CAPRIOTTI, P., “Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación”, *Profesional de la Información*, vol. 22, nº 3, 2013, pp. 210-214.
- PÉREZ CASTELLANOS, L. “Estudios de públicos. Definición, áreas de aplicación y escalas”, en PÉREZ CASTELLANOS, L., *Estudios sobre públicos y museos. Volumen I. Públicos y museos: ¿Qué hemos aprendido?*, Ciudad de México, Instituto Nacional de Antropología e Historia, 2016, pp. 20-45.
- PÉREZ CASTELLANOS, L. “Las personas y los museos. Transfiguraciones múltiples”, *Educación + Públicos*, 2021, pp. 76-83.
- PÉREZ SANTOS, E., “Buenas prácticas en la investigación del público en museos”, en PÉREZ CASTELLANOS, L., *Estudios sobre públicos y museos*,

- Ciudad de México, Publicaciones digitales Encrym, INAH, 2018, pp. 26-36.
- PINOCHET, C. y GÜELL, P., “Visitantes, audiencias, públicos. Apuntes para un estudio desde las prácticas culturales”, *Atenea*, n° 518 (2), 2018, pp. 151-166.
- REDLAP, Red Latinoamericana para el Desarrollo de Públicos, s.f. [Consulta: 08/06/2025]. <https://redlap.org/>
- ROGERS, R. *Audience Development: Collaborations between Education and Marketing*, London, Arts Council of England, 1998.
- ROSAS MANTECÓN, A., “Pensar los públicos. Ciudad de México, Universidad Autónoma Metropolitana”, *Pléyade. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, n° 33, 2023, pp. 185-190.
- SIMON, N., *The Art of the Relevance*, Santa Cruz, CA. Museum 2.0, 2016.
- SIMON, N., *The Participatory Museum*, Santa Cruz, CA, Museum 2.0, 2010.
- TOMLINSON, R. y ROBERTS, T., *Aforo Completo. Cómo Convertir los Datos en Audiencias*, Madrid, Ediciones y Publicaciones Autor, 2011.
- WALKER-KUHNE, D., *Invitation to the Party: Building Bridges to the Arts, Culture and Community*, New York, Theatre Communications Group, 2005.

Iñigo Ayala Aizpuru
Universidad Internacional de La Rioja
<https://orcid.org/0000-0002-0038-453X>
inigo.ayala@unir.net

