



Digitalización de medios y gestión de públicos: el caso del Centro Cultural Gabriela Mistral

Constanza Alejandra Escobar Arellano

Tesista doctorado Universidad Valparaíso

<https://orcid.org/0000-0001-8700-1740>

constanza.escobar.a@gmail.com

Ana Clara Martínez Pompilio

Socia directora de Sociodinámica Consultores

<https://orcid.org/0000-0002-1479-6412>

anaclara.martinezp@gmail.com

Artículo recibido: 23/05/2024. Revisado: 22/06/2024. Aceptado: 28/06/2024

Resumen: El contexto de emergencia sanitaria por COVID-19 y las medidas de confinamiento adoptadas transformaron el funcionamiento de los espacios culturales. Las estrategias de gestión de públicos se han adaptado a la necesidad de mantener el contacto con sus públicos, reforzar sus vínculos y proveer acceso a oferta cultural de calidad, en un escenario en que se han agudizado los hábitos de participación cultural digital y ha cambiado la manera de relacionarse con el centro cultural. En este marco, resulta relevante indagar en las estrategias de gestión de públicos que GAM adoptó en el período 2020-2021, y en el uso de sus plataformas online (sitio web y redes sociales) para conectarse con sus públicos. A partir de una metodología mixta para el análisis de caso del Centro Cultural GAM que combina *focus groups* al equipo del centro cultural, cuestionario *online* aplicado y entrevistas semiestructuradas a sus públicos, además de la analítica de redes sociales, se ahonda tanto en las estrategias de gestión como en los tipos de relaciones que establecen los públicos con el centro cultural.

Palabras clave: estrategia de gestión de públicos; redes sociales; públicos; gestión cultural; gestión cultural; digitalización; centros culturales.

Digitization of Media and Public Management: The Case of the Gabriela Mistral Cultural Center

Abstract: The context of the health emergency by COVID-19 and the confinement measures adopted, have transformed the functioning of cultural spaces, including GAM Center in Santiago, Chile. Audience management strategies have been adapted to the need to keep in touch with their audiences, strengthening their links, and provide them with access to quality cultural offerings, in a scenario in which digital cultural participation habits have become more acute and the way of relating to the cultural center has changed. In this context, it is relevant to investigate the audience management strategies that GAM adopted in the 2020-2021 period, and the use of its online platforms (website and social networks) to connect with its audiences. Through a mixed methodology, for the case analysis of the GAM Cultural Centre, that combines focus groups for cultural the center team, an online questionnaire and semi-structured interviews applied to its audiences, in addition to social media analytics this article analyzes both audience management strategies and the types of relationships established by public with GAM.

Keywords: audience management strategy; social media; cultural audiences; cultural management; digitalization; cultural centers.



1. Introducción

La crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19 trajo consigo profundas transformaciones en la vida cotidiana, afectando tanto las dinámicas sociales como el acceso a la cultura. Desde las primeras cuarentenas en 2020, se evidenció la importancia de las tecnologías digitales como herramienta para mitigar los efectos del aislamiento, impulsando una transformación sin precedentes hacia la digitalización en múltiples ámbitos. En el caso de Chile, aumentó considerablemente el acceso y uso de internet, así como la conexión de usuarios a redes sociales, lo que da cuenta de un fenómeno transversal de aumento de la conectividad digital en la población.

Este cambio estructural en el acceso y consumo de contenidos digitales tuvo también un impacto en las instituciones culturales, que debieron adaptar sus prácticas para seguir vinculadas con sus públicos de forma virtual, especialmente en el periodo de confinamiento por COVID-19. Una estrategia fue la digitalización de actividades culturales, lo que permitió que museos, centros culturales y otras organizaciones

mantuvieran conexión con sus públicos mediante plataformas como servicios de *streaming* y sitios web. Otra estrategia fue el uso activo de redes sociales para la gestión y el vínculo con públicos culturales. Al respecto, diversos estudios, tanto internacionales como nacionales, dan cuenta de este fenómeno. Por ejemplo, el estudio *Museums in British Columbia during the COVID-19 pandemic* indica que el 93% de los museos en Canadá intensificó su uso de redes sociales para fidelizar a sus públicos en pandemia, con un aumento del 67% en el uso específico de estas plataformas (Gibbon, 2021). En Chile, por otro lado, informes de la Subdirección Nacional de Museos (2021) revelaron que un 91% de las instituciones culturales ocupó activamente sus redes sociales en este periodo, desarrollando nuevos contenidos y aumentando considerablemente la frecuencia de sus publicaciones.

En este contexto, ¿es pertinente analizar cómo pueden los centros culturales gestionar la relación con sus públicos en este nuevo contexto de digitalización? Este artículo examina el caso del Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM), un espacio cultural en Santiago de Chile que ofrece una amplia y constante programación en disciplinas como

teatro, danza, artes visuales y música. A causa de la pandemia, el GAM se vio impulsado a digitalizar su cartelera cultural, adaptando sus actividades para ser transmitidas en formato de *streaming* durante el periodo de confinamiento, al mismo tiempo que orientó la vinculación con sus públicos hacia las redes sociales. Este estudio de caso, realizado a partir de una metodología mixta que combina *focus group* al equipo de trabajo de GAM, encuestas virtuales y entrevistas semiestructuradas a públicos, además de analítica a sus redes sociales, permite abordar el fenómeno de la adaptación de espacios culturales al contexto digital y sus efectos en la vinculación con sus públicos.

Este artículo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta un marco teórico que explora conceptos clave relacionados con la gestión de públicos en entornos virtuales, aportando una base para analizar el caso. A continuación, se describe la aproximación metodológica empleada para la recolección y análisis de datos. Posteriormente, se exponen los hallazgos principales, que permiten reflexionar sobre el impacto de la digitalización en la gestión de públicos de espacios culturales. Finalmente, se ofrecen conclusiones que destacan la contribución de este estudio al campo de la gestión de espacios culturales en un contexto de intensificación digital, así como desafíos y propuestas de líneas de investigación para continuar explorando este fenómeno.

2. Marco conceptual

2.1 La importancia de gestionar la relación con los públicos

La gestión de públicos se puede entender como aquellas estrategias que desarrollan los proyectos o espacios culturales para alcanzar objetivos estratégicos complementarios: fidelizar (lograr que las personas que participan de las actividades culturales lo hagan en mayor medida e incrementen su grado de implicación); ampliar (atraer a más personas a participar); diversificar (lograr la participación de segmentos que no participan, por diversos motivos: barreras objetivas o subjetivas) y educar (fomentar los hábitos de participación, principalmente desde la etapa escolar, buscando asegurar la participación en el largo plazo) (Vergara, 2018). Colomer (2011) propone cinco estrategias de gestión de públicos a partir de su categorización: diversificar, incrementar y regularizar las prácticas de los públicos activos; gestionar la

comunidad de públicos implicados; captar nuevos públicos a partir de la demanda latente; invertir en la formación de gustos y valores en niños y adolescentes; y crear interés por las prácticas culturales en los públicos con demanda inexistente.

Los objetivos asociados a la fidelización y ampliación se asocian a lo que tradicionalmente se ha denominado desarrollo de audiencias (que se vincula a estrategias y herramientas de marketing), bajo el paradigma anglosajón y predominante en Europa, enfocado en fomentar los hábitos de participación mediante políticas públicas (Cuenca, 2014), que además permitan la sostenibilidad financiera de los espacios. Estas estrategias buscan atraer y, principalmente, retener a los públicos (Vergara, 2018).

Por otra parte, en Latinoamérica se ha estado más cercano al paradigma de la formación de públicos, ya que dadas las desigualdades sociales y de acceso a manifestaciones culturales, se enfatiza el acceso a las prácticas culturales como un derecho, por lo que las estrategias no pueden reducirse a técnicas de marketing, y conviven en cambio con procesos de mediación artística, apuntando a la variable capital cultural. Su foco está en los derechos culturales y la inclusión social mediante estrategias de educación y presentación de propuestas diversas, ante la “profunda condición de exclusión o de autoexclusión social respecto al acceso a la cultura” (Jiménez, 2009, p.37), que buscan a través de ello avanzar hacia la ciudadanía cultural.

Ante esta variedad terminológica, el término gestión de públicos parece un concepto de mayor amplitud, capaz de englobar a los distintos enfoques (Vergara, 2018), apostando por la integración de ambas miradas con el fin de responder tanto a las necesidades de financiamiento de los espacios como a los derechos culturales de las y los ciudadanos.

Este concepto responde también a un cambio de foco, trascendiendo las políticas de democratización cultural (enfocadas en la multiplicación de infraestructura, estímulos para el aumento de la oferta cultural, reducción de precios, entre otros), pero no orientada a la modificación de actitudes (Cuenca, 2004).

Analizar entonces las estrategias digitales que desarrollan los centros culturales para gestionar a sus públicos (fidelización, ampliación, diversificación, formación), como parte de las estrategias con que gestionan estos espacios, es central para aproximar una posible relación con las formas de participación que allí se dan.

2.2 Gestión de públicos en un contexto digital

En un contexto de globalización y aceleración tecnológica (Rosa, 2011) la participación artística y cultural ha experimentado cambios significativos. Se observa el aumento de tiempo destinado a prácticas de ocio, mediadas por las tecnologías, ya sea en el ámbito doméstico o en movilidad, además de traducirse en la reducción del tiempo destinado a las prácticas en vivo tradicionales (Colomer, 2013). Así, no solo “aumenta el consumo presencial vinculado a productos o fenómenos mediáticos. Además, los ciudadanos se acostumbran al mensaje corto, a la multipantalla y al ritmo rápido y fragmentado, antítesis de las formas escénicas tradicionales, que cuentan historias reposadas durante un tiempo razonablemente largo y en el escenario como único foco de atención” (Colomer, 2013, p.33).

Como plantea Jiménez, “la fidelidad de los públicos es más o menos cosa del pasado, ante el eclecticismo, la fragmentación y el impacto de la revolución tecnológica en las prácticas y hábitos culturales, de socialización y entretenimiento” (2009, p.37) de los ciudadanos de hoy, especialmente de las generaciones más jóvenes.

En este contexto, acrecentado con las consecuencias para el campo cultural de la reciente pandemia (Pinochet et al, 2021), cobra aún más fuerza la pregunta respecto a cómo las infraestructuras culturales, y en particular los centros culturales, en tanto espacios culturales que brindan oportunidades de participación en áreas y temáticas diversas, gestionan la relación con sus públicos para lograr mantener, sino aumentar, la participación cultural de sus comunidades. El desafío a su gestión parece ser alto, pues como plantea Colomer (2011, 2013), deben adaptarse a estos nuevos públicos mediante propuestas que les hagan sentido, interactivas y adaptadas a los nuevos medios y tecnologías, y con estrategias de comunicación y vinculación participativas: “Las instituciones culturales que quieran adoptar una organización centrada en sus públicos deberán cambiar la comunicación masiva unidireccional por un sistema de relación interactivo con sus públicos” (Colomer, 2011, p.119).

Las redes sociales han traído una democratización de la comunicación, alterando el amplio contexto de la participación pública, mediante el empoderamiento y alentando la autoorganización pública [(Arnaboldi & Coget 2016; Black, 2018) en Agostino, Arnaboldi y Lampis (2020)]. Esto implica repensar

el acostumbrado rol de la mediación, abriendo una serie de opciones desde la mediación tradicional hasta la cocreación, además de requerir nuevas habilidades y procesos, necesarios para el manejo y dominio de las redes sociales. Durante los últimos años, en especial dado el acrecentamiento de la digitalización, especialmente en el contexto de pandemia, se incrementa una experiencia de usuario más amplia, donde los límites entre el mundo físico y digital se difuminan, y se crea una nueva experiencia “figital” (phygital = physical + digital) (Ballina, Valdés & Del Valle, 2019; en Agostino, Arnaboldi y Lampis, 2020), que incorpora e integra ambos entornos, combinando la inmediatez o rapidez del plano digital con la interacción real y el contacto efectivo mediante canales físicos, aspecto esencial para la fidelización de los usuarios.

Agostino, Arnaboldi y Lampis (2020), en su estudio sobre museos italianos, muestran que las redes sociales, especialmente Facebook, Twitter e Instagram, fueron los medios preferidos por estos espacios para diseminar cultura durante el cierre por Covid-19. En este sentido, se evidencia un crecimiento importante en su actividad *online*, aumentando el número de posteos realizados por estas instituciones respecto a períodos anteriores. Además de registrar una mayor actividad *online*, cambió el tipo de contenidos compartido por estos canales. Más allá de ser medios de comunicación, se convirtieron en herramientas de transmisión de conocimientos, compartiendo por ejemplo información respecto de las piezas de sus colecciones, entrevistas con expertos o *tour* guiados en compañía de director del museo, además de juegos o actividades que potencian la creatividad e implican de forma directa a sus seguidores. Estas experiencias, más que potenciar la visita al sitio web del museo, han optado por brindar “dosis diarias de cultura” (traducción propia), de menor duración (Agostino, Arnaboldi y Lampis, 2020, p. 6). A través de estas aproximaciones diversas, que incluyen entrevistas, visitas virtuales, descubrimiento de obras de arte, entre otros, se ha buscado conectar con el público. Los autores visualizan tres aproximaciones: 1) educativa: en que el museo entrega el contenido al usuario, en una relación unidireccional; 2) interacción asincrónica: en que el usuario recibe información o materiales, pero no es necesario que se una o responda en las redes sociales de forma sincrónica, ya que la relación es bidireccional pero no instantánea; 3) interacción sincrónica: en que el museo y el visitante interactúan en tiempo real, pues la relación es bidireccional e induce al diálogo e inte-

racción a distancia pero en tiempo real (p.6). En este caso, se observa un crecimiento en la cantidad de seguidores. Sin embargo, se observa que solo cuando los visitantes logran una vinculación con el museo, se sienten involucrados y comienzan a interactuar directamente, expresando sus puntos de vista y compartiendo posteos. Estos datos indican que “un museo que es más activo *online*, es más probable que atraiga público (mostrado por la tendencia al alza en seguidores), mientras que la interacción es más restringida” (p.8, traducción propia).

A partir de ello, se abre una serie de nuevas posibilidades para el modo de relacionamiento a futuro con estos espacios, pero extrapolable a otro tipo de infraestructura cultural, como son los centros culturales, en un ambiente figital, mediante un “uso creciente de aplicaciones *online* combinadas con el mundo físico” (p.9, traducción propia), donde el qué compartir será tan importante como el cómo hacerlo.

En este sentido, es relevante para los centros culturales lograr transmitir la experiencia cultural, traspasándola desde la interacción con el producto o experiencia cultural, los productos anexos, los servicios y el contexto (Colomer, 2011) hacia el contexto digital, para lograr una participación integrada y acoplada entre el plano virtual y el presencial.

2.3 Implicación de públicos

La gestión de públicos en los centros culturales requiere del conocimiento específico de las personas que asisten a estos espacios. En este sentido, se observa un doble desafío: caracterizar a sus públicos y mantener el espacio cultural vivo y conectado con sus públicos.

Como una primera clasificación el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio en Chile desarrolló un Sistema de Desarrollo de Públicos (Mincap, 2021), que consta de cuatro perfiles definidos por el grado de interés y capital cultural que se posea, con orientaciones de estrategias específicas para gestionar la relación con cada uno de ellos:

- Públicos regulares: corresponde a quienes tienen alto capital cultural y alto grado de interés por la oferta artística y la participación cultural, lo que se traduce en una vinculación frecuente o permanente con las actividades y la programación de organizaciones y espacios. Requiere de una estrategia de fidelización de públicos.

- Públicos ocasionales: corresponde a quienes tienen alto capital cultural y bajo grado de interés por la oferta artística y la participación cultural, lo que se traduce en una vinculación ocasional o esporádica con las actividades y la programación de organizaciones y espacios. Requiere de una estrategia de formación de públicos.
- Públicos potenciales: corresponde a quienes tienen bajo capital cultural y alto grado de interés por la oferta artística y la participación cultural, lo que se traduce en que su vinculación con las actividades y la programación de organizaciones y espacios está condicionada por la falta de herramientas de apreciación pese a su motivación y predisposición positiva, o bien operan otros factores como condicionantes para su participación. Requiere de una estrategia de ampliación de públicos.
- No-públicos: corresponde a quienes tienen bajo capital cultural y bajo grado de interés por la oferta artística y la participación cultural, dado que no han tenido experiencias previas en este ámbito y enfrentan barreras de acceso físicas, territoriales o económicas que condicionan su implicación o vinculación con organizaciones o espacios. Requiere de una estrategia de formación de públicos.

Por otra parte, la tipología elaborada por Alan Brown y Rebecca Ratzkin en *Implica a tu público Vol.1* (2016) aporta con una categorización cualitativa de los públicos y, a la vez, arroja luz en el análisis de las estrategias para gestionar su relación con cada uno de los perfiles detectados. De manera general, los autores plantean seis tipologías de públicos, que, aunque no excluyentes, permiten caracterizarlos de acuerdo a su implicación:

1. Lectores: son personas con una “implicación ligera”, personas que disfrutan haciendo poco, excepto leer notas sobre el programa, cartelas y algún que otro artículo.
2. Evaluadores críticos: prestan atención a las reseñas de los críticos y a otras fuentes independientes de información antes de decidir asistir.
3. Conversadores ocasionales: procesan el arte hablando sobre él de manera informal con amigos y familiares.

- 4. Procesadores tecnológicos: hacen uso de blogs, redes sociales y otros entornos digitales para implicarse.
- 5. Buscadores de perspectivas: buscan una experiencia intelectual, y disfrutan absorbiendo gran cantidad de información antes y después de su asistencia.
- 6. Aprendices activos: desean involucrarse personalmente en la configuración de la experiencia. (Brown y Ratzkin, 2016, p. 9).

Las estrategias de implicación de públicos aluden al campo de acciones orientadas a profundizar el compromiso e involucramiento de las personas con su ecosistema cultural, mediante pautas de interacción, intercambio y colaboración participativa, buscando maximizar el impacto producido por una experiencia artística en los públicos. Brown y Ratzkin (2016) identifican cuatro tipos de estrategias de implicación.

Tabla 1. Tipos de estrategias de implicación de públicos

Estrategia de implicación	Descripción
Implicación mediante Tecnologías	Uso de Redes Sociales, especialmente Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y Pinterest, para la implicación de audiencias. Adicionalmente, se consideran los blogs y plataformas web que permiten la interacción.
Colaboraciones y aliados estratégicos	Vinculación con socios locales, llegando a población de interés, abordando cuestiones de interés público.
Experimentación con el entorno	Uso y reutilización creativa del entorno y sus espacios. Bajo este estilo de trabajo subyace de que la experiencia artística comienza en el mismo instante en el que alguien cruza el umbral de la sala, y de que el entorno por sí mismo juega un papel en la definición de la experiencia.

Implicación participativa	Uso de formas más participativas de implicarse con la audiencia, habitualmente a través de alguna forma de expresión física o creativa.
---------------------------	---

Fuente: Elaboración propia, a partir de Brown y Ratzkin (2016).

Bajo un panorama en que se evidencia un aumento del consumo de actividades culturales a través de plataformas digitales, con la consiguiente emergencia y/o asentamiento de públicos digitales, cabe preguntarse por la vinculación e implicación de los públicos con los espacios culturales, en particular, ¿cómo pueden los centros culturales gestionar la relación con sus públicos en este nuevo contexto de digitalización?

3. Metodología

3.1 Caso de estudio

La contingencia sanitaria que atravesó Chile y el mundo a raíz del COVID-19 ha comprometido una serie de transformaciones en las dinámicas sociales, volcando gran parte de las acciones de la vida cotidiana hacia plataformas digitales. Así, a partir de la aplicación de las primeras cuarentenas, comenzó en el año 2020 a intensificarse el rol y uso de las tecnologías digitales para contrarrestar los efectos del aislamiento.

En el país, estudios desde el 2020 han mostrado un crecimiento exponencial tanto en el acceso y tráfico de dispositivos móviles (CAF, 2020), ubicando además a Chile en el séptimo lugar en uso de internet en América Latina y posicionándolo uno de los países que más usó redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter) durante 2020, de acuerdo a estudios de la plataforma especializada en estudios digitales Hootsuite. Para 2022, según cifras de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, Chile alcanza una penetración en el consumo de internet de 135,3 accesos a Internet fijos y móviles por cada cien habitantes, con un total de 26,8 millones de accesos.

El auge de la digitalización no ha estado al margen de los espacios culturales, los que especialmente en el contexto de cierre físico de sus espacios debieron adaptar su modo de

trabajo y reestructurar su vinculación con los públicos para mantenerse activos, empleando para ello soportes digitales, plataformas virtuales y servicios de *streaming* que permitan conectarlos con estos y cumplir sus objetivos.

A modo de ejemplo, cabe resaltar el informe *Museums in British Columbia during the COVID-19 pandemic*, donde se argumenta que ha habido un aumento significativo de uso de redes sociales de los museos: “el 93% de los Museos ha aumentado, o comenzado, su fidelización de audiencias en línea durante la pandemia, con un aumento de un 67% en el uso específico de redes sociales” (Gibbon, 2021, p. 10). Según la autora, a pesar de que los museos venían usando redes sociales antes de la pandemia, esta hizo que el rol de la fidelización de públicos aumentara notablemente.

A nivel nacional, diversos estudios realizados dan cuenta de los efectos de la pandemia por COVID-19 para los espacios culturales. Investigaciones exploratorias han revelado que diversos centros culturales optaron por desplegar su trabajo a través de medios digitales en este periodo. De esta manera, ha crecido la cantidad de publicaciones en redes sociales, tanto de contenidos propios como externos, convirtiendo a estos espacios en importantes diseminadores culturales. Esta situación, además, ha acelerado el proceso de digitalización de los espacios culturales, lo que también ha significado un reajuste importante para los espacios que demostraban limitantes en su capacidad de comunicaciones y difusión digital (Escobar, 2021).

De esta manera, se observa una intensificación transversal en el uso digital y una variación en las prácticas de conexión de los espacios culturales con sus públicos. Como

muestran diversos estudios realizados por instituciones nacionales, los espacios culturales que contaban con redes sociales se orientan a robustecer sus contenidos y mantener la comunicación continua con sus públicos a través de una mayor publicación de contenidos (Subdirección Nacional de Museos, 2021). Con ello, se aprecia además un crecimiento

del consumo de contenido digital en el período de confinamiento (Corporación Cultural de la Ilustre Municipalidad de Ovalle, 2020).

En este contexto, el Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM) destaca como un espacio cultural contemporáneo que ha sabido adaptarse a las nuevas demandas digitales. Ubicado en un edificio histórico en el corazón de Santiago de Chile, el GAM posee una relevancia histórica y social que se remonta a su construcción durante el gobierno de Salvador Allende para albergar la UNCTAD III, así como su posterior uso como sede de la junta militar en dictadura. Inaugurado como centro cultural en septiembre de 2010, el GAM abarca 22 mil metros cuadrados e incluye diez salas para teatro, danza, circo, música clásica y popular, artes visuales, arte popular y con-

ferencias. Además, cuenta con cinco plazas, una biblioteca (BiblioGAM) y un estudio de grabación, lo que lo convierte en un espacio diverso, atractivo y accesible a la comunidad.

En su organización, el GAM también cuenta con un área de Estudios, cuya misión es analizar y reflexionar sobre la relación entre la institución y sus públicos, las comunidades, los territorios y el contexto social y político del país. Esta área tiene como propósito generar conocimientos que orienten las decisio-

La contingencia sanitaria que atravesó Chile y el mundo a raíz del COVID-19 ha comprometido una serie de transformaciones en las dinámicas sociales, volcando gran parte de las acciones de la vida cotidiana hacia plataformas digitales.

nes estratégicas de la institución y contribuyan al debate en torno al arte, la cultura y la sociedad. Desde 2011, el área de Estudios realiza la Encuesta Anual de Caracterización de Públicos GAM (ECP), un estudio que proporciona datos estadísticos confiables, periódicos y comparables sobre las características, comportamientos y percepciones de sus diversos públicos. Además, el área de Estudios lleva a cabo investigaciones sobre la programación artística y otras iniciativas del centro cultural, así como consultas específicas sobre la percepción del público en temas particulares.

Un ejemplo destacado es el estudio Consulta sobre consumo de contenidos digitales de artes escénicas en contexto COVID-19 (2020), que explora aspectos relacionados con el tiempo y frecuencia de consumo de contenidos digitales. Según este estudio, el 90,5% de los encuestados declaró consumir contenidos digitales a diario, mientras que un 8,8% lo hace semanalmente. Se observa también un aumento en el tiempo dedicado al consumo de contenidos digitales, con un 78,6% de los encuestados que afirma haber incrementado este tiempo, y un 39,8% que reporta haberse suscrito a nuevas plataformas de contenidos gratuitos, mientras que un 9,2% lo ha hecho en plataformas de pago. Finalmente, un 71,3% de los encuestados señala haber consumido contenido digital cultural y artístico en más de una ocasión durante la pandemia, mientras que un 11% lo ha hecho una sola vez. En contraste, un 14,7% manifiesta no haber consumido este tipo de contenido, aunque le interesa, y solo un 3% expresa no tener interés. También se destaca que un 71,3% ha visto alguna vez teatro, *performance* o danza en formato digital, prefiriendo en su mayoría (82,7%) contenidos grabados o disponibles a demanda, frente a las transmisiones en vivo o experiencias en tiempo real.

A partir de los datos recopilados es posible argumentar que durante el año 2020 la transición hacia plataformas digitales fue masiva y transversal por parte de los públicos culturales, así como también el uso de las redes sociales o soportes virtuales fueron centrales para el desarrollo de actividades de los distintos espacios culturales.

En este escenario, GAM emerge como un caso de estudio relevante por varias razones. En primer lugar, este centro cultural implementó rápidamente una estrategia de digitalización de su cartelera cultural durante la pandemia, permitiendo que sus contenidos artísticos estuvieran disponibles a través de plataformas digitales. Además, su presencia en redes sociales,

establecida previamente a la pandemia y mantenida posteriormente, proporciona una base comparativa para analizar cómo la participación de sus públicos ha evolucionado. Por otro lado, la relevancia de este espacio a nivel nacional no solo reside en su oferta cultural, sino también en su rol como espacio público y punto de encuentro, formando parte del imaginario de “lo cultural” para la ciudadanía chilena. Esta trayectoria, sumada a la práctica anual de realizar estudios sobre sus audiencias, permite perfilar el comportamiento de sus públicos en distintas circunstancias y ahondar en las transformaciones derivadas del contexto de digitalización.

3.2 Objetivos

Objetivo general: analizar cómo los centros culturales pueden gestionar la relación con sus públicos en un contexto de digitalización, a través del estudio de caso del Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM).

Objetivos específicos:

1. Identificar las transformaciones en la gestión de públicos que realiza GAM a través de medios digitales.
2. Conocer los públicos de GAM, en el período de pandemia.
3. Caracterizar el nivel de implicación de los públicos con GAM.

3.3 Diseño metodológico

La estrategia de investigación del presente estudio corresponde a un estudio de caso. Los estudios de caso pueden ser entendidos, según Martínez Carazo, como una estrategia orientada a entender las dinámicas presentes en contextos singulares, en donde pueden combinarse distintos métodos (cuantitativos y cualitativos) con el fin de describir, verificar y generar teoría (Martínez, 2006, p. 190).

Según la autora, este método es adecuado para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren y es ideal para el estudio de temas en los que las teorías existentes son inadecuadas o simplemente inexistentes. (Martínez, 2006, p. 175).

De esta manera el diseño metodológico que guía este estudio de caso corresponde a una metodología mixta. Esta aproximación puede definirse como “el uso o la combinación de metodologías de investigación provenientes de las

tradiciones cuantitativas y cualitativas” (Pole, 2009, p.38). De forma general, el diseño de metodologías mixtas corresponde a un diseño de investigación que considera datos cualitativos y cuantitativos, para un estudio particular. El componente central de los métodos mixtos se basa en “la retroalimentación de los métodos cualitativos y cuantitativos dentro de una perspectiva metodológica única y coherente, que permitiría un nivel de comprensión del objeto investigativo (y, por ende, de los resultados) más cercana a la complejidad de fenómeno (MOSS, 1996)” (Núñez, 2017, p.634).

La estrategia combinada se plasma en el siguiente esquema de investigación:

Tabla 2. Diseño de investigación

Etapa		Técnicas de recolección de información
Etapa 1: Información secundaria – Datos plataformas digitales GAM		Recopilación de datos provenientes de plataformas digitales del GAM (Facebook, e Instagram) a través del servidor Metricool.
Etapa 2: Cuestionarios Autoaplicados		Diseño y aplicación de cuestionario digital a los públicos digitales de GAM. N=475 casos. Aplicación a través de plataforma SurveyMonkey y análisis mediante SPSS.
Etapa 3: Profundización cualitativa.		Realización de dos entrevistas grupales con los equipos de Estudios, Comunicaciones y Marketing, y Programación y Audiencias (17 personas) y 8 entrevistas a públicos GAM de baja y alta implicación.
Etapa 4: Cierre		Triangulación de la información.

Fuente: Elaboración propia



La realización del estudio se enmarcó en el programa de pasantías de investigación “Laboratorio de Públicos” convocada por el Centro Cultural GAM en 2021. Los resultados finales de la pasantía, presentados en formato informe técnico, se encuentran publicados de manera abierta en el sitio web del Centro Cultural.

4. Principales hallazgos

4.1 Estrategia de gestión de públicos por medios digitales

La emergencia sanitaria por COVID-19 desafió a los distintos espacios culturales a desarrollar nuevas estrategias de gestión de públi-

cos mediante medios digitales, especialmente durante los periodos de confinamiento y restricciones sanitarias. En el caso de GAM, este período implicó ajustes en su estrategia de gestión de públicos y en su estrategia comunicacional, marcando cambios en la manera en cómo vincularse con sus públicos y cómo transmitir los contenidos. Así, en 2020, el GAM transitó hacia un formato de programación digital, lo que además estuvo aparejado a un proceso de cambio de identidad visual.

La consolidación del proceso anterior implicó también la adecuación de su estrategia organizacional, la que se desplegó en su Plan Estratégico 2021-2022, que apuntó a una mayor flexibilidad y que puso foco en la vinculación digital con sus públicos. Este proceso, suscitado por la necesidad de mantener una línea de programación y relación con sus públicos, conllevó también una reorganización adaptativa del equipo, así como una mayor vinculación entre las áreas, consolidando la sinergia entre las áreas de programación, comunicaciones y producción. Del mismo modo, requirió la actualización y capacitación de los equipos de trabajo del centro para un mejor manejo de la programación virtual, adquiriendo además diversos aprendizajes a través de un proceso continuo de pruebas, ensayo y error, a partir de la intuición y de la experiencia de cada uno de los profesionales del espacio.

Gran parte de lo anterior se ha visibilizado en la actualización del sitio web de GAM, que requirió de nuevas características y especificaciones debido a las necesidades emergentes para mantener una programación digital, además de la estrategia de redes sociales, que se perfila como un importante punto de encuentro y vinculación con sus públicos. Así, en una primera etapa, la estrategia estuvo focalizada en brindar acceso a la cultura de forma digital, difundiendo contenidos culturales de otros espacios para mantener visible a GAM en las redes sociales; la presencia en redes sociales estuvo marcada por los siguientes hashtags #GAM10años #GAMenCasa. Luego se fue avanzando hacia la generación de una programación autónoma *online*, con el marcador #GAMDigital (2021).

Tabla 3. Estrategias de gestión de públicos de GAM en pandemia.

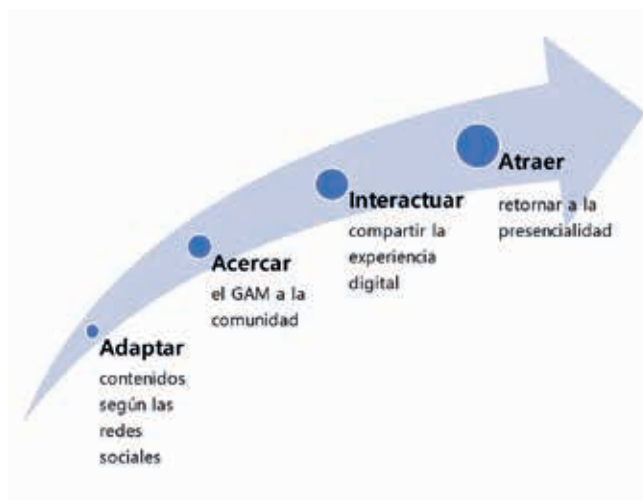
Estrategias	Focalización	Descripción
Digitalización 2020	Programación digital	Aprendizajes y desafíos
Adecuación de estrategia organizacional	Plan estratégico 2021-2022	Reorganización adaptativa
Estrategia de redes sociales	Programación y marca	Contenidos vinculados a programación. Posicionamiento y coherencia de marca

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, durante el 2021 la estrategia de redes sociales estuvo focalizada en transmitir la programación y marca de GAM. Se adaptaron de forma más precisa las publicaciones de acuerdo a cada red social (Instagram: cercanía, videos, *reels*; Twitter: conciso, breve, cartelera diaria), y se crearon nuevas redes: Tiktok (videos, humor), LinkedIn (actividades formativas, seminarios). Las redes sociales buscaron acercar a GAM a la comunidad y suplir la ausencia del espacio físico como punto de encuentro¹. De la misma manera, a través de la diversidad de contenidos y formas de transmitirlos, se propuso interactuar, compartir la experiencia digital y generar cercanía. Para ello, se incorporaron diversas formas de interacción (trivia, juegos, preguntas, etc.) y se fomentó la conversación, la comunicación con sus públicos,

buscando además traspasar la emoción y la experiencia de la participación presencial a la virtualidad. Con las posibilidades de reapertura en 2021 la estrategia se volcó a atraer a sus públicos para volver a la presencialidad.

Imagen 1. Estrategias de redes sociales



Fuente: elaboración propia.

Como resultado de esa estrategia, se observó un crecimiento importante en la presencia del centro cultural en redes sociales, aparejada a un mayor seguimiento de los públicos por esta vía. Los resultados de la encuesta aplicada a públicos, muestra que gran parte de las personas encuestadas están suscritas a algún canal digital de GAM: Instagram (62,4%), correos electrónicos informativos (newsletter GAM) (59,2%) y Facebook.

De este modo, durante la pandemia de COVID-19, y especialmente en los periodos de confinamiento, los espacios culturales, incluido el GAM, se vieron obligados a replantear sus estrategias para mantener el vínculo con sus públicos en ausencia de actividades presenciales. La experiencia del GAM destaca en este contexto, ya que implicó una reorganización interna, en donde la institución asumió nuevas funciones y adaptó su estructura para llevar adelante la digitalización tanto de la interacción con los públicos como de su oferta cultural. En la actualidad, en donde la participación presencial ya se ha retomado, el proceso de

digitalización continúa avanzando, resulta relevante que los espacios culturales desarrollen la capacidad de ofrecer experiencias “*figitales*” a sus públicos, integrando la vinculación digital con la presencial. Para ello, es necesario integrar esta necesidad a nivel institucional, adaptando la organización interna y utilizando de manera estratégica las redes sociales como una herramienta para fortalecer el vínculo con los distintos públicos.

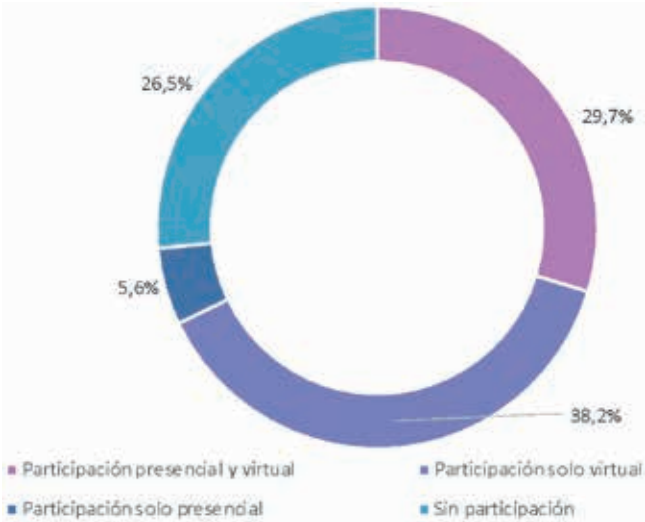
4.2 Públicos del GAM

En general, se visualiza que GAM cuenta con públicos variados y segmentados por distintos factores. De las personas encuestadas más de un 64% asistió a más de tres actividades en el año previo a la pandemia y un 67,2% que asistió al menos a una actividad en GAM en el año previo a la pandemia. Sin embargo, a la fecha de aplicación de la encuesta², aún no retomaban su frecuencia de asistencia, y a pesar de que ya se registraban actividades presenciales, cerca de un 65% no había asistido presencialmente pos-pandemia.

Se observa un alto acceso a contenidos culturales digitales (84%) y plataformas de contenidos digitales (87,9%). Por otro lado, los datos sugieren que los públicos se inclinan por preferir una modalidad de participación híbrida (52,4%), en tanto un 40,2% prefiere solo presencial. La aproximación cualitativa da cuenta de una alta valoración de las posibilidades híbridas, en tanto amplían la participación a segmentos que previamente no podían acceder, por ejemplo, personas de otras regiones, en situación de discapacidad, personas adultas mayores, entre otras.

Resulta relevante identificar que, en el contexto de pandemia, un 38,2% se ha vinculado con GAM solo virtualmente; un 29,7% ha participado virtual y presencialmente; un 5,6% solo presencial; y un 26,5% no ha participado de ninguna manera en este período. Es significativo que este tipo de participación se relaciona con el rango etario o la situación de discapacidad. Para el caso de las personas que presentan alguna situación de discapacidad se observa que un 52,6% ha tenido participación únicamente virtual; en tanto, al distinguir por rango etario se observa que en personas jóvenes predomina participación híbrida (37,9%), en personas adultas jóvenes hay mayor presencia de participación solo virtual (34,7%), adultas y adultas mayores solo virtual (51,2% y 57,5%).

Gráfico 1. Modalidad de participación audiencias GAM en contexto de pandemia

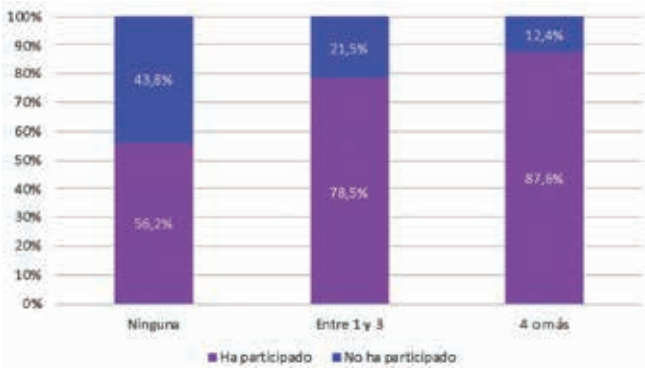


Fuente: Elaboración propia

De igual forma, la participación en GAM durante la pandemia es mayor entre quienes habían participado previamente en las actividades de GAM; aumentando entre quienes tenían mayor frecuencia de participación.



Gráfico 2. Participación en pandemia: Cantidad de veces que ha participado en actividades, en relación con participación previa en GAM



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las brechas de participación, se identifican algunas vinculadas al nivel socioeconómico por el valor de las entradas (a pesar de que se han reducido los valores respecto al período previo a la pandemia, se aprecia una menor disposición de pago); además, en el contexto de la virtualidad se observa la ausencia de público migrante. También se identifican brechas digitales, que afectan con mayor importancia al segmento mayor, y de género, que impactan en la participación de las mujeres. En este sentido, se replican las barreras a la participación que tradicionalmente se han observado y que son concordantes con la evidencia nacional e internacional en la materia, identificando que esta se encuentra diferenciada por nivel socioeconómico, educativo (capital cultural), por edad (Santibáñez, Hernández & Mendoza, 2012; Gayo, 2013), en tanto, se advierte la incorporación de cierto omnivorismo cultural [(consumo de una gama más extensa de manifestaciones culturales, como nuevo espacio de diferenciación (Torche 2010, Peters 2018)]. Todos estos antecedentes revelan la mantención de desigualdades importantes en la participación a partir de brechas de participación y la consolidación de grupos excluidos.

De esta forma, es posible observar que en este nuevo escenario de digitalización han surgido nuevas demandas de los públicos en torno a un modelo de participación *digital*, destacando la necesidad de que los centros culturales

ofrezcan opciones híbridas en su programación. Este formato no solo permite ampliar la participación, sino que también rompe barreras de acceso, especialmente relevantes para grupos excluidos como personas en situación de discapacidad o residentes en territorios alejados de la capital. Así, la adopción de una oferta *figital* presenta una oportunidad para que los centros culturales integren nuevos públicos y respondan a una demanda ciudadana creciente por participar e integrarse en la vida cultural. Este aspecto resulta especialmente relevante si consideramos que, a pesar del retorno de las actividades presenciales, aún no se han alcanzado los niveles de participación previos a la pandemia.

En esta línea, la transición hacia un modelo *figital* requiere el desarrollo de una estrategia de gestión de públicos digitales que, al igual que la dirigida a los públicos presenciales, tenga en cuenta los diferentes perfiles (públicos regulares, ocasionales, potenciales y no-públicos). Este enfoque permitiría abordar y mitigar las posibles brechas de acceso a través de acciones estratégicas. Como muestra el caso del GAM, la participación en su programación digital es mayor entre quienes ya eran asistentes antes de la pandemia, lo cual evidencia que la presencialidad y la virtualidad pueden complementarse y potenciarse mutuamente. Esto subraya la importancia de desarrollar estrategias de gestión de públicos integradas (presencial y virtual) que respondan a las necesidades de los distintos segmentos de públicos.

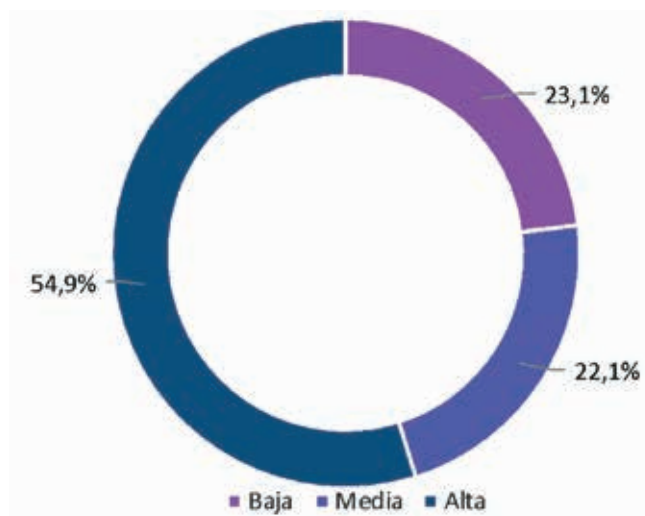
4.3 Implicación de los públicos con GAM

Respecto a la implicación de los públicos, entre los encuestados se observa una alta disposición a implicarse con el centro cultural. Un 75,9% tiene interés por asistir a una actividad presencial de GAM, un 63,1% por participar de la selección de programación de actividades de GAM, un 46,9% por asistir a una actividad virtual en GAM y un 45% por participar de una experiencia interactiva en GAM en forma presencial. Estas inquietudes dejan entrever una alta disposición a participar de forma activa y vincularse con GAM, ya sea de forma física o digital. Las entrevistas profundizan también el interés por experiencias que sean memorables, a través de contenidos multiplataformas, que combinen tanto las posibilidades presenciales como virtuales. Efectivamente, los indicado-

res cuantitativos permiten confeccionar el índice de disposición a la co-creación que demuestra que en general esta es alta entre los encuestados, especialmente entre aquellos del segmento joven.

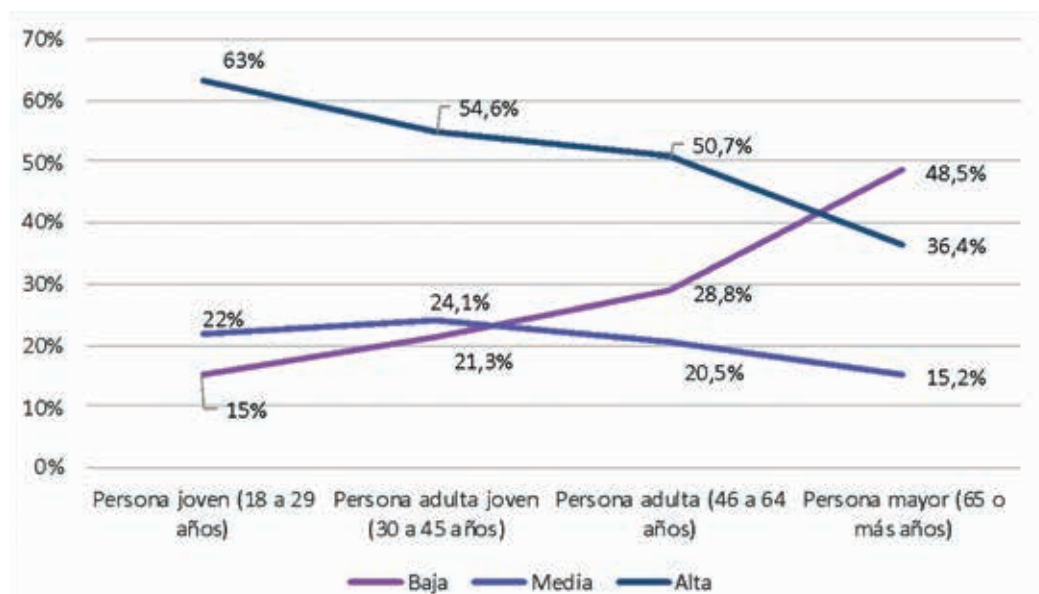
Este segmento de públicos, que podrían ser entendidos como “co-creadores de valor”, pertenecerían al segmento de “Aprendices activos” de la tipología de Brown y Ratzkin (2016) y se implicarían de forma activa y participativa con el centro cultural, mediante el desarrollo de expresiones artísticas o creativas. Es importante mencionar que, como se observa en el caso de GAM, esta tipología de públicos busca activamente participar tanto presencialmente como en entornos virtuales.

Gráfico 3. Disposición a la co-creación



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Disposición a la co-creación, según edad.



Fuente: Elaboración propia

Resulta significativo advertir también que antes de tomar la decisión de asistir a alguna actividad en GAM, casi dos tercios de las personas encuestadas lee la información publicada en las redes sociales de GAM, y cerca de la mitad revisa las reseñas en el sitio web de GAM. Cifras en torno a un 17% a 25% realizan otras acciones de búsqueda activa por información.

En este sentido, destaca el uso de las plataformas digitales de GAM para la entrega de información, especialmente su sitio web, para la publicación de su cartelera mensual, así como sus redes sociales, en donde se realizan recordatorios de las distintas actividades programadas y se convoca a los públicos a interactuar con estas publicaciones.

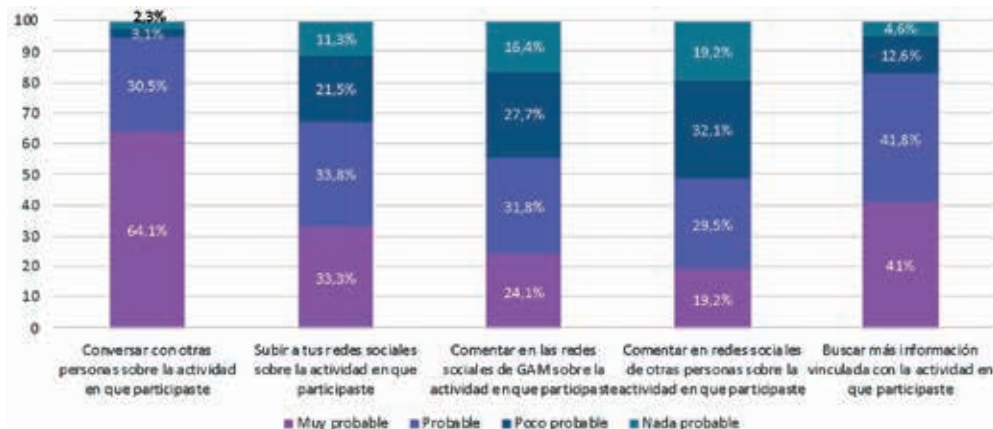
Gráfico 5. Actividades realizadas antes de decidirse a asistir o participar en las actividades de GAM



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la vinculación con GAM no se detiene una vez finalizada la actividad, sino que se extiende y genera conversaciones con otras personas sobre la actividad (64%), o lleva a buscar más información relacionada con la actividad (41%), demostrando un involucramiento activo. Ello demuestra el impacto que las experiencias culturales tienen también en las relaciones sociales, evidenciando una mayor completitud de las experiencias culturales cuando se transforman en interacciones comunicativas (Pinochet y Guell, 2018, p.163).

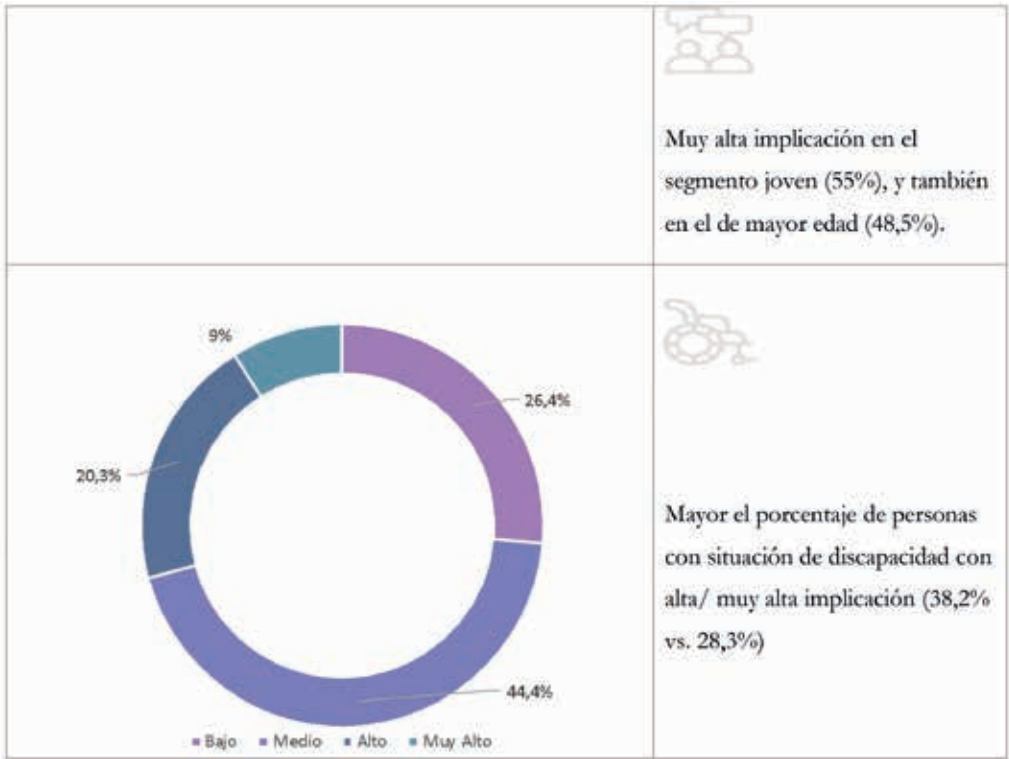
Gráfico 6. Luego de participar en alguna actividad de la programación de GAM, ¿qué tan probable es que realices alguna de las siguientes acciones?



Fuente: Elaboración propia

Este tipo de información (gráficos 6 y 7) aportó para la confección de un indicador de Nivel de implicación con GAM, que denota que un 44,4% de las personas encuestadas tendría un nivel medio, un 20,3% nivel alto y un 9% muy alto. Sin embargo, existe un 26,4% que tiene un bajo nivel de implicación. De igual modo se visualizan diferencias significativas al considerar variables como la edad o condición de discapacidad en los niveles de implicación de los públicos.

Gráfico 7. Nivel de implicación de públicos.



Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia la tipología planteada por Brown y Ratzkin (2016), se elabora un perfil de cuatro tipos de públicos de GAM. Estos perfiles, sin embargo, no son excluyentes, por lo que una persona podría tener algunas de estas características combinadas.

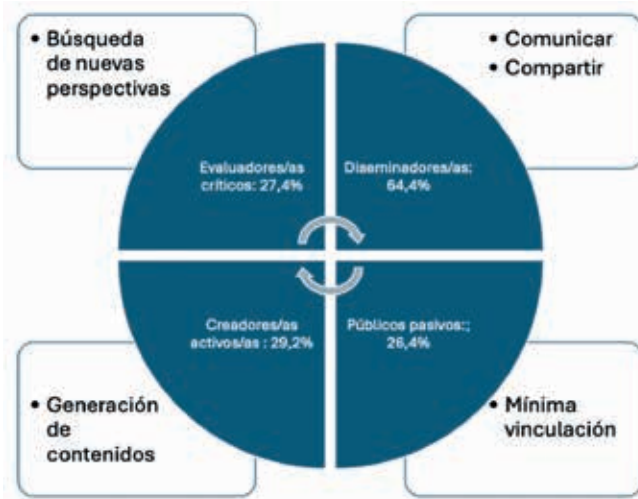
Evaluadores críticos: son quienes a través de las experiencias de GAM buscan nuevas perspectivas, a partir de la revisión de información previa y posterior a la actividad. Corresponden a un 27,4%.

Diseminadores: quienes se enfocan en compartir, comunicar o conversar de las experiencias en que han participado, de forma presencial o por redes sociales de las experiencias. Este perfil corresponde a un 64,4%.

Creadores(as) activos(as): generan contenidos propios (por ejemplo, reseñas) a partir de su experiencia. Son un 29,2%.

Públicos pasivos: son los públicos que mantienen una escasa vinculación, realizando únicamente una de las actividades de vinculación consideradas (gráfico 6 y 7). Este perfil abarca un 26,4%.

Gráfico 8. Tipología de públicos



Fuente: Elaboración propia.

4.4 Recepción de públicos por los medios digitales

La aproximación cualitativa permitió explorar cómo los públicos perciben los contenidos de las redes sociales de GAM. En el caso de los públicos digitales con una implicación pasiva, su vínculo con el centro cultural se centra en la búsqueda de contenidos informativos en redes sociales y en la web, principalmente relacionados con la cartelera cultural, actividades y noticias. Estos públicos, en general, interactúan poco con las publicaciones de GAM, un comportamiento que puede observarse preliminarmente a través de métricas de redes sociales. En Instagram (@centroGAM), por ejemplo, la recepción de contenidos informativos y la cartelera se reflejaría en el número de “guardados”, siendo las publicaciones más guardadas aquellas relacionadas con actividades culturales realizadas durante la pandemia. Esto sugiere un alto nivel de revisión de contenido informativo por parte de los públicos que, como indica los resultados de la encuesta, recurren a las redes sociales y a la plataforma web de GAM para programar su visita al centro cultural.

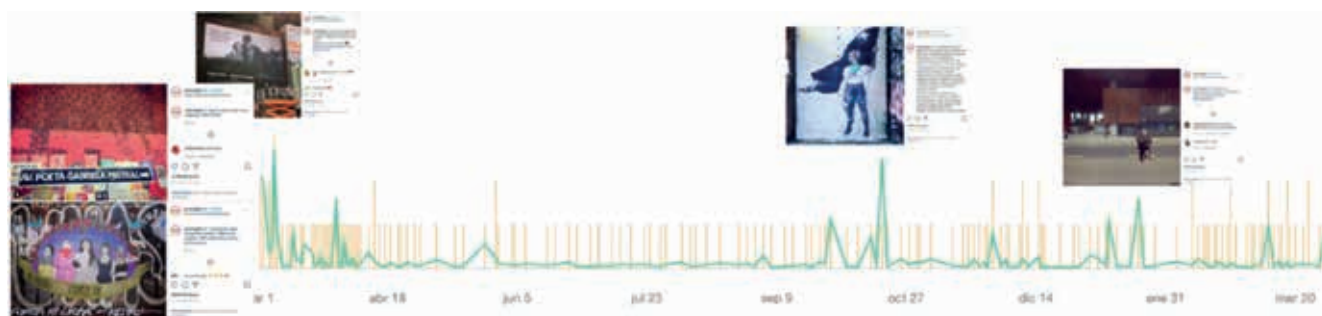
Gráfico 9. Guardados Instagram @centrogam



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Metricool

Los públicos digitales, con una implicación media y alta, se vinculan con el centro GAM, interactuando activamente con los contenidos, comentando y dando *likes*, compartiendo publicaciones y participando en espacios abiertos de cocreación de actividades culturales. Se identifica que esta tipología de públicos reacciona de manera positiva a ciertos contenidos publicados en las redes sociales de GAM asociados a la coyuntura social y política, a la cultura y el patrimonio, valorando un posicionamiento del centro cultural frente a la contingencia y temas país. Por ejemplo, para el caso del Instagram @centrogam, los contenidos con más *likes* se relacionan con las intervenciones en las fachadas del centro cultural, vinculadas al estallido social, al feminismo y a las figuras de Gabriela Mistral y Bélgica Castro.

Gráfico 10. Likes Instagram @centrogam



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Metricool

De manera similar, en la plataforma Facebook @centro cultural GAM los contenidos con mayor porcentaje de interacción (engagement) corresponden a la fachada de GAM intervenida y la figura de Gabriela Mistral y Bélgica Castro.

Gráfico 11. Engagement Facebook @centro cultural GAM



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Metricool

De esta manera, se puede identificar que los públicos más activos expresan su participación en redes sociales interactuando con el contenido y publicaciones de los espacios culturales, mediante *likes* y comentarios. Estos públicos, además, muestran mayor disposición a involucrarse en actividades de co-creación, participando activamente en el desarrollo artístico y cultural del espacio. Su implicación entrelaza las categorías de Implicación mediante Tecnologías e Implicación Participativa, según la tipología de Brown y Ratzkin (2016).

Las métricas que permiten interpretar el comportamiento y los intereses de estos públicos incluyen indicadores como los *likes*, el *engagement* y los comentarios en las publicaciones. En este sentido, para convocar a estos públicos a involucrarse a través de redes sociales, se puede adaptar el contenido, creando publicaciones más interactivas que inciten a comentar y expresar opiniones. Asimismo, es recomendable abrir canales para la realización de actividades de co-creación a través de convocatorias específicas.

En contraste, los públicos más pasivos suelen utilizar las redes sociales de los centros culturales con fines informativos, buscando consultar la cartelera y mantenerse al tanto de las próximas actividades. Según la tipología de Brown y Ratzkin (2016), estos públicos se implicarían principalmente mediante Tecnologías. Para estos públicos es importante mantener el contenido informativo actualizado en las redes, proporcionando información clara y precisa que les permita planificar su asistencia a las actividades.

4.5 Expectativas de los públicos sobre el centro cultural

De forma transversal, y especialmente a partir de la aproximación cualitativa con los equipos y públicos de GAM, ha quedado de manifiesto que se percibe a GAM como un espacio vivo y un punto de encuentro, con una valorización que trasciende el plano cultural y que engarza con el valor público atribuido a este centro cultural. En este sentido, se le atribuye un importante rol en cuanto a generar contenidos y poner en la palestra temáticas socioculturales, aportando al debate público. Un rol que cobra más fuerza considerando el emplazamiento de este espacio en un punto emblemático de lo que fueron las movilizaciones sociales del país en 2019-2020, donde su ubicación en la zona cero lo hizo partícipe de las manifestaciones, en un proceso de resignificación y

reapropiación de este espacio (Peters, 2020). Es así como su muro acogió la historia del estallido social iniciado en octubre de 2019, retratando a través de obras de reconocidos artistas urbanos, y de expresiones anónimas, la génesis y demandas del movimiento. Con ello, se plasmó en su infraestructura un importante registro y soporte del descontento y clamor por cambios sociales, y aunque no estuvo exenta de disputas, como las políticas de borramiento impulsadas por la autoridad comunal (Campos y Bernasconi, 2021), se convirtió sin duda en un testimonio del momento clave que vivió Chile.

Como parte de esta presencia en tanto agente social, los públicos impelen a este espacio dar cabida a la discusión y reflexión sobre ciertas temáticas contingentes y necesarias en el acaecer nacional, marcado primero por el estallido social y posteriormente por la crisis sanitaria. Como plantea una de las entrevistadas, “yo creo que los centros culturales en general tienen que hacerse cargo de la contingencia, y la historia, entonces, se materializan a través del arte los procesos sociales y culturales...”.

Sin embargo, cabe precisar ciertas diferencias en la manera de entender el espacio y su rol, dependiendo del nivel de implicación de los públicos entrevistados. Los públicos implicados declaran de forma explícita y transversal el valor social de GAM, con exigencias más altas en cuanto a la generación de contenidos, discusiones, puesta en la palestra y toma de posición en debates, temáticas y situaciones relevantes del panorama nacional. En este sentido, se revela una exigencia porque el centro cultural adquiriera un rol social y transformador en tanto espacio de deliberación no sólo artística, sino que pública, o como planteara Peters (2020) siguiendo a Barrett como “esferas públicas culturales de deliberación social y política”. De esta manera, se aprecia que este tipo de públicos es movilizado por estrategias de experimentación con el entorno (Brown y Ratzkin, 2016), en que la implicación se da por ser parte de una experiencia global que involucra desde las esferas creativas el espacio y su entorno.

Por otra parte, entre los públicos menos implicados toma más fuerza la referencia a GAM como un espacio de recreación y accesibilidad al arte y la cultura, donde su rol ya no se lo concibe tanto como propiciador de la reflexión, sino más bien como favorecedor del acceso, por lo que, en esta línea, cobra más peso la valoración positiva respecto de la digitalización de contenidos y la posibilidad de acceder a ellos desde

distintos puntos del país. De este modo, entre los públicos menos implicados no se conforma ni se percibe (aún) una comunidad, sino que éstos se visualizan como un grupo de personas con intereses similares, que son cubiertos por el centro cultural, pero sin mayor interacción entre ellos.

Sin duda, el avanzar en la mayor implicación de estos segmentos (aquellos con bajo o medio nivel de implicación) será un desafío importante de abordar. Para lograrlo, la estrategia de públicos que apueste por un mayor grado de interacción y transmisión de experiencias será vital para consolidar niveles de implicación más fuertes entre sus públicos.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en el estudio de caso del GAM en relación a los objetivos de investigación planteados, se pueden identificar las siguientes conclusiones, retos y desafíos para los centros culturales.

En primer lugar, la intensificación de la digitalidad en los espacios culturales implica consecuencias importantes en los modos de relacionarse con sus públicos. Uno de los retos consistirá en mantener la conexión y participación, combinando las estrategias digitales y presenciales, bajo una modalidad *figital* (Ballina, Valdés & Del Valle, 2019; en Agostino, Arnaboldi y Lampis, 2020). La prevalencia de esta modalidad híbrida, que en el caso de GAM es preferida por más de la mitad de los públicos encuestados, demuestra que se combinará la participación de públicos en forma presenciales con quienes continuarán accediendo a las experiencias de forma virtual y con aquellos que puedan optar a uno u otro modo. Asimismo, se visualiza que la apertura a la virtualidad por parte del centro cultural parece superar posibles brechas digitales o de conectividad tradicionalmente asociadas a ciertos segmentos de la población (especialmente la adulta mayor).

Adicionalmente, la modalidad de participación digital permite la participación de grupos tradicionalmente excluidos, integrándolos al ecosistema de GAM mediante la superación de barreras de participación (territoriales, socioeconómicas, discapacidad, entre otras), ampliando su espectro de audiencias a nuevos públicos.

Esta situación revela además la necesidad de conocer a sus públicos a través de diversos instrumentos que permitan perfilar sus intereses, prácticas, actitudes, disposiciones y expectativas.

Este conocimiento permitirá avanzar hacia una gestión enfocada en la concepción de públicos como contribuyentes a la co-creación de valor (Glow, 2010) o prosumidores (consumidores a la vez que productores de contenidos) (Lastra, 2016). Este desafío implica además la adaptación a nuevos públicos, con mayor interacción y uso intensivo de medios y tecnologías que integren estrategias no solo de comunicación, sino de vinculación participativas.

Junto con ello, será clave la definición de estrategias de gestión, en pos de la implicación buscada con cada uno de los perfiles de públicos con que cuenten los espacios culturales. En este sentido, avanzar desde una primera caracterización enfocada en el interés o periodicidad de participación de los públicos, relevante por cierto de forma inicial, hacia una que los clasifique de forma cualitativa en relación a sus disposiciones e implicación efectiva aportará a la formación de comunidades, donde los públicos, una vez implicados se transformen en comunidades de interés cultural, compartiendo información y experiencias (y pudiendo evolucionar a comunidades de práctica o de aprendizaje), con una mayor implicación en la gestión de los espacios culturales (Colomer, 2019).

Los hallazgos de esta investigación mostraron que los públicos de GAM tienen diversos niveles de implicación, asociados a determinados intereses y atribución de valor respecto al centro cultural. Por una parte, se observó que quienes más participan son quienes ya tenían una mayor participación previa. Estudios internacionales han mostrado una tendencia similar, evidenciando que quienes participaban activamente de experiencias culturales antes de la pandemia, continuaron haciéndolo, en tanto no se observa un involucramiento mayor, a pesar de las facilidades digitales que abrieron los espacios culturales, para quienes no mantenían una cercanía anterior; así, los patrones de inequidad se replican en este escenario (Feder et. al, 2022). Asimismo, es significativo que entre los públicos de GAM encuestados un 29,3% manifieste un alto o muy alto nivel de implicación, correspondiendo a aquellos perfiles con más disposición a la co-creación y mayor realización de actividades de forma previa y posterior a la asistencia o participación en alguna actividad. En tanto, un 44,4% de las personas encuestadas tiene un nivel de implicación medio, y un no menor 26,4% una baja implicación.

Es fundamental que a partir de ese conocimiento específico de los públicos se generen estrategias particulares.



La referencia a las tipologías propuestas por Brown y Ratzkin (2016) o a otras que se planteen los propios centros culturales a partir de sus características -como la adaptación que esbozamos en este estudio-, puede considerarse un aporte para la gestión que realicen estos espacios. En este caso, el que casi un 65% de los públicos de GAM tenga un perfil diseminador se vuelve valioso al considerar que pueden convertirse en aliados importantes para transmitir las actividades, experiencias y potenciar con ello, el rol social del centro cultural demandado por los públicos con mayor implicación. Asimismo, los públicos más implicados tienen mayor manifiestan interés por los espacios de co-creación, buscando participar en el desarrollo de las actividades del centro cultural.

En cuanto a las estrategias de gestión de públicos mediante la implicación a través de tecnologías (Brown y Ratzkin, 2016), conocer las características de los públicos permite un uso estratégico de las redes sociales, considerando el notable aumento de la interacción virtual en este período. Para los públicos más activos, es relevante generar contenido atractivo que los invite a interactuar (comentarios, opiniones, reposteos y generación de publicaciones). Por su parte, para los públicos más pasivos resulta esencial ofrecer contenido informativo y claro sobre la programación cultural, permitiéndoles planificar su participación de manera anticipada.

El conocimiento de los públicos aportará también a esta gestión. Para el caso de GAM, se reveló que los públicos más implicados reaccionan de manera positiva a los contenidos sociales, políticos, culturales y patrimoniales publicados por el GAM en sus redes sociales, valorando el posicionamiento del espacio cultural frente a la contingencia nacional y los temas país. En este sentido, parece ser clave que, más que esperar la llegada de visitantes, los centros culturales deberán focalizarse en buscar espacios de apropiación y generación de comunidad entre sus participantes.

En esta línea, resultará relevante indagar en las transformaciones en las prácticas culturales que ha vivido la ciudadanía en este período, cuáles han sido o cómo se han modificado sus prácticas al respecto, analizando también la respuesta a la eclosión de la diversidad en lo digital, así como indagando en los intereses y disposición para asistir, participar, practicar o desarrollar actividades artísticas, culturales y creativas, ya sea de forma presencial, digital o *figital*.

Notas

1. Debido a su localización en una arteria central de la capital del país, a pocas cuadras del punto ícono de las manifestaciones sociales de octubre de 2019, sus redes sociales adquirieron un rol protagónico durante este período (Peters, 2020).

2. Septiembre de 2021.

Bibliografía

AGOSTINO, D., ARNABOLDI, M., & LAMPIS, A. (2020). Italian state museums during the COVID – 19 crisis: from onsite closure to online openness. *Museums Management and Curatorship*, 1 – 11.

BROWN, A., & RATZKIN, R. (2016). *Implica a tu público* Vol. 1. España, ASIMÉTRICA.

CAF (2020, April 3). El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID – 19. Caracas: CAF. Recuperado desde <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1540>

CAMPOS, L. & BERNASCONI, O. (2021). Ciudad, estallido social y disputa gráfica. *Atenea* (Concepción), (524), 111-128. <https://dx.doi.org/10.29393/at524-7lce20007>

CANALES, M. (2016). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. Santiago, Chile. LOM Ediciones.

COLOMER, J. (2011). La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica. *Periférica Internacional, Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, Núm. 12 (2011). DOI Revista: <http://dx.doi.org/10.25267/Periferica>.

COLOMER, J. (2013). *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*. Madrid: Fundación Autor.

COLOMER, J. (2019). Desarrollo de públicos y comunidades culturales. Seminario Internacional de Desarrollo de Públicos, organizado por la Unidad de Programación y Públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Disponible en: <https://programacionypublicos.cultura.gob.cl/seminario-internacional-2019/#conferencias>

CORPORACIÓN CULTURAL MUNICIPAL DE OVALLE. (2020). *Resultados: Encuesta de participación ciudadana en tiempos de pandemia*.

CUENCA, M. (2014). La democratización cultural como antecedente del desarrollo de audiencias culturales. Recuperado desde <http://quaternsanimacio.net>; N° 19, ISSN 1698-4404

CNCA. (2017). Política Nacional de Cultura 2017 – 2022. Cultura y desarrollo humano: Derechos y territorio. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Santiago, Chile.

ESCOBAR, C. (2021). Estrategias de gestión que realizan los centros culturales. Una mirada exploratoria a la vinculación con la participación cultural en estos espacios. Tesis para optar al grado de Magister en Sociología. Universidad Alberto Hurtado.

GAM, UNIDAD DE ESTUDIOS. (2020). Consulta sobre consumo de contenidos digitales de artes escénicas en contexto COVID – 19, Santiago, Chile.

GAYO, M. (2013) La teoría del capital cultural y la participación cultural de los jóvenes: El caso chileno como ejemplo. *Ultima década*, 21(38), 141-171. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362013000100007>

GLOW, H. (2010) Taking a Critical Approach to Arts Managment. *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management* Vol. 7 Issue 2 Dec 2010 pp 585- 594. University of South Australia ISSN 1449-1184.

GRIBBON, E. (2021). *Museums in British Columbia during the COVID-19 pandemic: continuing to engage the public online*. Univeristy of Victoria.

JIMÉNEZ, L. (2009). Derechos culturales, públicos y ciudadanías. Revista Paso de Gato. Disponible en: https://issuu.com/galdiyyu/docs/pdeg_39_digital

MARTÍNEZ, C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*, Pensamiento & Gestión, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

MINCAP. (2020). *Informe Estadístico Día del Patrimonio en Casa 2020*.

MINCAP. (2021). *Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021 – 2024*, Santiago.

NÚÑEZ, J. (2017). *Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo*. Cuadernos de Pesquisa v. 47, n.164, p.632 – 6 abr. - jun. 2017

LASTRA, A. (2016). El poder del prosumidor. Identificación de sus necesidades y repercusión en la producción audiovisual. transmedia, Icono 14, volumen (14), pp. 71-94. doi: 10.7195/ri14.v14i1.902

LÓPEZ, F. (2020). *Públicos en pandemia, ¿una nueva realidad?*, Observatorio Cultural N° 38, Desarrollo de públicos y cultura digital en un escenario de pandemia, ISSN 0719-1853

PETERS, T. (2018). Capital cultural y participación cultural en Chile: apuntes históricos, propuestas emergentes. En: Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Santiago, Chile.

PETERS, T. (2020). Espacios culturales y museos bajo el estallido social de octubre de 2019 en Chile: experiencias, lecciones y proyecciones. *Revista Alteridades*, 30(60): 51-65.

PINOCHET, C., & GUELL, P. Visitantes, audiencias y públicos. Apuntes para un estudio desde las prácticas culturales. *Atenea* (Concepc.) [online]. 2018, n.518, pp.151-166. ISSN 0718-0462. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-04622018000200151>

PINOCHET, C., PETERS, T. y GUZMÁN, V. La crisis COVID en el sector cultural chileno: estrategias de acción colectiva y políticas culturales desde abajo. *Revista de Estudios Sociales* [En línea], 78 | 01/10/2021, Publicado el 04 noviembre 2021, consultado el 07 noviembre 2024. URL: <http://journals.openedition.org/revestudsoc/50433>

ROSA, H. (2011). Aceleración social: consecuencias éticas y políticas de una sociedad de alta velocidad desincronizada. *Persona y Sociedad* Vol. XXV/ N°1/ 2011/ 9-49. Universidad Alberto Hurtado.

SANTIBÁÑEZ, D., HERNÁNDEZ, T. y MENDOZA, M. (2012). Individuación y consumo cultural: las afinidades electivas. En Güell, Pedro & Tomás Peters (Edit.) *La trama social de las prácticas culturales*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES (05 de julio de 2022) Radiografía de las telecomunicaciones en Chile, recuperado desde: <https://www.subtel.gob.cl/radiografia-de-las-telecomunicaciones-en-chile-ineditas-cifras-revelan-crecimiento-de-996-en-conexiones-5g-durante-primer-cuatrimestre-del-ano/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20los%20datos,26%2C8%20millones%20de%20accesos>.

TORCHE, F. (2010). Social status and public cultural consumption: Chile in comparative perspective. En T. W. Chan (Ed.), *Social status and cultural consumption*. Oxford: University of Oxford.

UNESCO (2005). Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales.

VERGARA, P. (2018). Los estudios de públicos en América Latina, ASIMÉTRICA.