



**INFORME DE INVESTIGACIÓN
PERFIL OCUPACIONAL ESTÁNDAR
EUROPEO DEL DESARROLLADOR
DE AUDIENCIAS**

19 de Diciembre de 2014

ÍNDICE

A. PREÁMBULO	3
A.1 Actividades de investigación	4
A.2 Datos recogidos	6
B. MARCO EUROPEO DE CUALIFICACIONES Y OTRAS REFERENCIAS	6
C. EL PERFIL DEL DESARROLLADOR DE AUDIENCIAS	8
E. REFERENCIAS	22
ANEXO I - Lista de entrevistados	23
Profesionales europeos.....	23
Profesionales Extra-Europeos.....	24
ANEXO II - Lista de participantes en los grupos de discusión.....	25
Grupos de discusión nacionales.....	25
Grupos de discusión del consorcio, “World Café” en Roma	26
Grupo de discusión internacional con expertos externos en Lecce.....	26



Esta investigación forma parte del Proyecto ADESTE **540087-LLP-1-2013-1-IT-LEONARDO-LMP** y ha sido financiada por la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones de los autores. La Comisión Europea declina asumir responsabilidad alguna por el uso que pudiera dársele a la información contenida en la misma.

A. PREÁMBULO

Este documento forma parte del tercer paquete de trabajo (en adelante WP) del proyecto ADESTE cuyo objeto es la “Definición del perfil ocupacional estándar del desarrollador de audiencias europeo”. El presente informe presenta los resultados de las entrevistas en profundidad (WP2) así como de los grupos de discusión (WP3) realizados para identificar cuál debe ser el perfil profesional de los desarrolladores de audiencias en términos de competencias, conocimientos, habilidades y actitudes. Desde junio de 2014 y hasta septiembre de 2014 se han organizado tres tipos de grupos de discusión: grupos de discusión nacionales (en cada uno de los países socios del proyecto ADESTE), un grupo de discusión internacional con los miembros del propio consorcio del proyecto (en Roma, Italia) y un grupo de discusión europeo con expertos externos (en Lecce, Italia).

Este informe está estrechamente relacionado con el análisis de necesidades de formación sobre desarrollo de audiencias descrito en el entregable 21: “Informe sobre nuevas necesidades formativas”. El propósito de este WP3 es el de definir el perfil profesional del “desarrollador de audiencias” con el fin de comprender cómo estos profesionales pueden ser capaces de afrontar el gran reto de construir audiencias más amplias, así como de fomentar el compromiso y accesibilidad a las artes y la cultura. Es necesario destacar que la idea del “desarrollador de audiencias” como individuo versus el enfoque del desarrollo de audiencias como estrategia organizativa global que impregna a toda la organización se ha discutido ampliamente a nivel del partenariado del proyecto. En este informe nos referimos al “desarrollador de audiencias” como un perfil ideal para el cual se requieren una serie de conocimientos, habilidades y competencias que no tienen por qué residir en un puesto de trabajo ocupado por una persona, sino más bien repartirse entre distintos trabajadores de la organización, de manera que las estrategias de desarrollo de audiencias puedan ser plenamente activas y efectivas.

El WP3 constituirá el punto de partida para los siguientes paquetes de trabajo del proyecto, en los que se desarrollarán los proyectos piloto de formación dirigidos a los gestores culturales con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos en el ámbito del desarrollo de audiencias.

Autores del informe: Macarena Cuenca y Amaia Makua. Instituto de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto, Bilbao, España.

Socios:

- Fundación Fitzcarraldo, Turin, Italia.
- Instituto de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto, Bilbao, España
- ENCATC, Bruselas, Bélgica.
- The Audience Agency, Londres, Reino Unido.

- Melting Pro. Laboratorio per la cultura, Roma, Italia.
- Danish Center for Arts & Interculture, Copenhagen, Dinamarca.
- Academy of Performing Arts, Bratislava, Eslovaquia.
- Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship, Goldsmiths, Universidad de Londres, Reino Unido.
- Los Angeles County Museum of Art, Los Ángeles, Estados Unidos.
- The Indian Foundation for the Arts, Bangalore, India.

A.1 Actividades de investigación

Las actividades de investigación han sido articuladas en dos fases y metodologías principales: la primera, a través de entrevistas en profundidad, para obtener una visión inicial sobre el perfil ideal del Desarrollador de Audiencias y la segunda, mediante de grupos de discusión, para profundizar en esta visión.

Fase 1 – La voz de la experiencia: Entrevistas a relevantes e innovadores expertos europeos, formadores y consultores en desarrollo de audiencias.

Las entrevistas en profundidad individuales pertenecen al WP2 del proyecto ADESTE, y, por lo tanto, analizan el tema del Desarrollo de Audiencias desde una perspectiva amplia. Como el propósito de este documento es describir el perfil del Desarrollador de Audiencias, para el análisis de resultados nos hemos centrado especialmente en la parte del protocolo en la que se les pregunta a los entrevistados acerca de su opinión sobre el conjunto ideal de conocimientos, habilidades y competencias de este rol.

Metodología: Entrevistas presenciales y online. Además de los socios europeos, a esta fase han contribuido también los socios pertenecientes a terceros países. Así, se han realizado entrevistas a profesionales establecidos en India y Estados Unidos con el fin de ampliar la perspectiva europea.

Fase 2 – Intercambiando puntos de vista: Grupos de discusión con relevantes e innovadores expertos europeos, formadores y consultores en desarrollo de audiencias.

Tras realizar un primer acercamiento al perfil ideal del Desarrollador de Audiencias mediante las entrevistas en profundidad individuales, hemos fomentado el intercambio de puntos de vista y el debate entre expertos gracias a la técnica del grupo de discusión. Para ello, los grupos de discusión se diseñaron a distintos niveles.

En primer lugar, se llevaron a cabo grupos de discusión nacionales. El contenido de la discusión se organizó alrededor de cuatro cuestiones clave:

1. Definición del concepto Desarrollado de Audiencias por parte de los participantes
2. Perfil profesional del Desarrollador de Audiencias: ¿Qué conocimientos, habilidades y competencias debe tener?
3. ¿Cómo podría encajar la figura del Desarrollador de Audiencias en las diferentes organizaciones culturales? (necesidades del mercado laboral)
4. ¿Cuáles podrían ser los itinerarios formativos innovadores tanto formales como informales para conseguir el nuevo perfil profesional?

En segundo lugar, se llevó a cabo un grupo de discusión internacional en Roma (Italia). En este caso, los participantes del grupo eran los miembros del consorcio del proyecto ADESTE, así como los terceros países asociados (India y EE.UU.). La metodología aplicada fue el World Café¹. Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

1. ¿Qué conocimientos, habilidades y competencias creéis que son necesarias para un Desarrollador de Audiencias?
2. El Desarrollo de Audiencias se considera cada vez más importante en el sector cultural, y la Unión Europea lo considera prioritario dentro de su programa Europa Creativa. ¿Cómo imagináis el rol del Desarrollo de Audiencias en los próximos 10 años?

A continuación, el grupo de socios europeos mantuvo dos sesiones de discusión adicionales con el objetivo de desarrollar los comentarios y sugerencias formulados durante el World Café, así como profundizar en las contribuciones realizadas por los socios internacionales (India y EE.UU.)

Finalmente, se organizó un grupo de discusión internacional en Lecce (Italia) con la participación de expertos externos. El objetivo de este encuentro fue el de crear un espacio de intercambio de buenas prácticas en el ámbito del Desarrollo de Audiencias que sirviera para identificar los conocimientos, habilidades y competencias requeridos llevar a cabo dichas buenas prácticas. A fin de cumplir con este objetivo, se utilizó la metodología PechaKucha 20x20² seguida de un debate y una reflexión individual.

¹ Esta metodología permite la creación de redes informales de conversación y aprendizaje social, fomentando entre una serie de personas la comunicación y el intercambio de experiencias sobre temas relevantes para una organización o comunidad. Es un proceso que permite a los participantes generar ideas, acuerdos y acciones creativas e innovadoras, en un ambiente confortable, similar a una cafetería.

² PechaKucha 20x20 es un formato simple de presentación en el que se muestran 20 imágenes, cada una durante 20 segundos (6 minutos y 40 segundos en total). Este formato mantiene presentaciones concisas y de ritmo rápido. Las imágenes avanzan automáticamente y se habla según van pasando las imágenes. Existe una página web oficial (<http://www.pechakucha.org/>), donde se pueden ver algunos ejemplos: <http://www.pechakucha.org/watch>.

Metodología: Grupos de discusión a nivel nacional e internacional.

- Grupos de discusión nacionales realizados: Bilbao, España, el 13 de Junio de 2014; Roma, Italia, el 19 de Junio de 2014; Copenhage, Dinamarca, el 27 de Junio de 2014; y, en Londres, Reino Unido, el 27 de Junio de 2014.
- Grupo de discusión del consorcio del proyecto: Roma, Italia, el 1 de Julio de 2014 y dos sesiones de debate adicionales mantenidas entre el 1 y el 2 de Julio de 2014.
- Grupo de discusión internacional con expertos externos: Lecce, Italia, el 25 de septiembre de 2014.

A.2 Datos recogidos

Se han realizado un total de 31 entrevistas durante los meses de febrero, marzo, abril, mayo y junio de 2014. De esas 31 entrevistas, 18 han sido llevadas a cabo por los 7 socios europeos que componen el consorcio del proyecto y 13 han sido realizadas por los socios extra-europeos (India y Estados Unidos) A nivel de proyecto se acordó que la investigación es una actividad en constante evolución, por lo que la recopilación de datos continuará durante todo el proyecto a fin de enriquecer nuestros puntos de vista, así como de difundir nuestros resultados de la forma más amplia entre la comunidad de los profesionales de la cultura.

Con respecto a los grupos de discusión, los cuatro grupos nacionales se realizaron en Junio de 2014, el grupo de discusión del consorcio se realizó en Julio de 2014 y el grupo internacional con expertos externos tuvo lugar en septiembre de 2014. Los nombres de los participantes están recogidos en el anexo II de este documento.

B. MARCO EUROPEO DE CUALIFICACIONES Y OTRAS REFERENCIAS

El Marco Europeo de Cualificaciones (EQF) se acordó en el año 2008 y funciona como un mecanismo de traducción que permite interpretar con mayor facilidad las cualificaciones en Europa, promoviendo la movilidad entre países de trabajadores y estudiantes y facilitando el aprendizaje a lo largo de la vida (EC, 2008). Los niveles de referencia del EQF desvían la atención del enfoque tradicional, que hacía hincapié en los inputs de aprendizaje (duración de la experiencia de aprendizaje, tipo de institución) para centrarse en los resultados del aprendizaje. El EQF clasifica los resultados de aprendizaje en conocimientos (hechos, principios y conceptos), habilidades (cognitivas y prácticas) y competencias (capacidad de asumir responsabilidades y mostrar autonomía) (EC, 2011).

Concretamente, tal y como el Proyecto euVET Support (2013:4) resume:

- **CONOCIMIENTO:** resultado de la asimilación de información a través del aprendizaje (hechos, principios, teorías y prácticas). En el EQF, el conocimiento se describe como teórico y/o fáctico.
- **HABILIDAD:** capacidad de aplicar el conocimiento y hacer uso del know-how para completar tareas y resolver problemas. En el EQF, las habilidades están descritas como cognitivas (lógicas, intuitivas y pensamiento creativo) y prácticas (destreza manual y uso de métodos, materiales, herramientas e instrumentos).
- **COMPETENCIA:** significa la capacidad probada de usar conocimientos y habilidades personales, sociales y metodológicas en situaciones laborales o de estudio. En el EQF, competencia se describe en términos de responsabilidad y autonomía.

Además de los conceptos de conocimientos, habilidades y competencias, existen otros marcos que incorporan nuevos conceptos. Por ejemplo, el marco europeo de competencias clave incluye la noción de actitud (CE, 2007) y el proyecto Creative Blended Mentoring for Cultural Managers (CREA.M, 2012) utiliza la idea de los atributos personales.

De acuerdo al enfoque del proceso Tuning³, “competencia, considerada desde un punto de vista integral, representa una combinación dinámica de conocimientos, actitudes, capacidades, roles y responsabilidades” (Villa & Poblete, 2008: 45), y, el aprendizaje basado en competencias, “consiste en el desarrollo de las competencias genéricas o transversales necesarias, y las competencias específicas pertenecientes a cada profesión” (Villa & Poblete, 2008: 33).

³ TUNING Educational Structures in Europe se inició en 2000 como un proyecto para vincular los objetivos políticos del proceso de Bolonia y en una etapa posterior la Estrategia de Lisboa para el sector de la educación superior. Con el tiempo, Tuning se ha convertido en un proceso, en un enfoque para (re-)diseñar, desarrollar, implementar, evaluar y mejorar la calidad de los programas de primer, segundo y tercer ciclo (<http://www.unideusto.org/tuningeu/>)

C. EL PERFIL DEL DESARROLLADOR DE AUDIENCIAS

Como se ha comentado anteriormente, las metodologías de investigación utilizadas (entrevistas, grupos de discusión, etc.) nos han permitido llegar a una serie de conclusiones que recogen los conocimientos, habilidades, competencias y atributos personales ideales para un Desarrollador de Audiencias desde el punto de vista de expertos y profesionales.

Antes de comenzar la descripción del perfil, se debe resaltar lo siguiente. El Desarrollo de Audiencias es un proceso transversal en que están implicados diferentes roles y posiciones de la organización. La lista de competencias, conocimientos, habilidades y atributos recogidos en este documento es realmente extensa y puede asustar a cualquiera que quiera contratar a un Desarrollador de Audiencias. ¿Debo buscar un/a superhombre/supermujer? ¿Realmente existe esta persona? En realidad, pueden existir tantos perfiles de Desarrollador de Audiencias como organizaciones culturales existen. Dependiendo del contexto, los recursos y la estructura de la organización, las funciones del Desarrollador de Audiencias pueden ser asumidas por un puesto llamado Desarrollador de Audiencias o por cualquier otro puesto como Educación, Programación, Marketing, etc. Por lo tanto, lo que aquí defendemos es que las competencias, habilidades, conocimientos y atributos aquí identificados deben formar parte de la capacidad estratégica de la organización, aunque estos pueden estar repartidos diferentes puestos de trabajo. Somos conscientes de que sería difícil tratar de buscar un perfil tan completo pensando en una sola persona.

Por otra parte, el Desarrollo de Audiencias es una relativamente nueva tendencia que se ha ido implementado de forma diferente en los diferentes países. Dentro del contexto europeo y dentro del consorcio de ADESTE, por ejemplo, el Desarrollo de Audiencias se encuentra mucho más desarrollado e implementado en Reino Unido o en Dinamarca que en España, Italia o Eslovaquia. Asimismo, se han percibido diferencias al comparar los países que pueden estar jugando en la misma liga. En este sentido, Reino Unido, por ejemplo, está mucho más orientado al marketing mientras que Dinamarca, fomenta más un enfoque participativo.

Teniendo en consideración lo anterior, debemos ser cautos al definir el perfil del Desarrollador de Audiencias, ya que es muy difícil pensar qué perfil podría encajar en cada organización, independientemente del contexto. Por lo tanto, en este sentido, el perfil definido propuesto no será directamente aplicable (como si de un “toolkit” se tratase), sino que constituirá más bien una guía para aquellas organizaciones que quieran potenciar su desarrollo de audiencias.

Después de la revisión de la literatura realizada, hemos decidido estructurar nuestro diseño de la siguiente forma:

1. Identificación de las competencias genéricas y específicas asociadas al perfil del Desarrollador de Audiencias.
2. Identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes esenciales relacionadas con las competencias identificadas previamente.

Hemos decidido especificar la categoría “actitudes”, teniendo en consideración la conclusión número 5 planteada en WP2: “5. Las habilidades y actitudes personales son fundamentales: construir un perfil ocupacional del Desarrollador de Audiencias significa permitir el empoderamiento personal y organizacional.” (p.16). Nuestros resultados apuntan a que las “actitudes” son una importante categoría que se debe resaltar. Y, aunque esta categoría pueda parecer demasiado “soft”, en realidad constituye la columna vertebral de la implementación de cualquier estrategia de Desarrollo de Audiencias en instituciones y organizaciones culturales.

Otra conclusión importante alcanzada en WP2 fue la conclusión número 8 que apuntó que “8. El Desarrollador de Audiencias no es un mediador cultural, sino más bien un jefe de proyecto capaz de reunir y conectar recursos para asociar y reconfigurar organizaciones, ayudándolas a centrarse en sus impactos (más que sus actividades)” (p.16). Esta conclusión ha sido ratificada en WP3. Por consiguiente, hemos decidido enfatizar las diferentes competencias necesarias en función de cada etapa del proyecto/iniciativa, y, por este motivo, hemos estructurado la descripción del perfil del Desarrollador de Audiencias en cuatro fases diferentes.

- Fase 1: Análisis
- Fase 2: Planificación / Diseño
- Fase 3: Implementación
- Fase 4: Evaluación

Sin embargo, antes de entrar en la descripción del perfil, presentamos una serie de prerrequisitos identificados relacionados tanto con la organización cultural como con el Desarrollador de Audiencias.

Prerrequisitos

Prerrequisitos relacionados con la organización cultural:

- El desarrollo de audiencias debe formar parte del propósito estratégico de la organización.
- Las personas involucradas en el desarrollo de audiencias deben estar estrechamente relacionadas con la dirección general, ya que deberían influir en la configuración de políticas de desarrollo de audiencias de la organización.

Prerrequisitos relacionados con el Desarrollador de Audiencias:

- El desarrollador de Audiencias debe tener un profundo conocimiento de la organización cultural (objetivos artísticos, configuración financiera, composición del personal, tradición de programación, etc.) y sus relaciones con el entorno externo (vínculo con la comunidad y su desarrollo potencial, socios y colaboraciones, competidores, etc.). Esto puede requerir hasta cinco años de experiencia dentro de una organización cultural o de haber realizado actividades dentro del ámbito cultural.

Las actitudes identificadas a lo largo de las diferentes fases (Análisis; Planificación/Diseño; Implementación; Evaluación) deben ser utilizadas como un prerrequisito para la contratación, la práctica y la organización.

Perfil del Desarrollador de Audiencias

Fase 1: Análisis

Competencias genéricas:

- *Pensamiento analítico*: proceder sistemáticamente para identificar, separar y evaluar los componentes de una situación, identificando prioridades y utilizando herramientas de análisis para la presentación de las conclusiones.
- *Pensamiento sistémico*: centrarse en el todo para ver cómo las piezas encajan, se interrelacionan e interactúan.
- *Gestión de bases de datos*: aprovechar al máximo las posibilidades que ofrecen los programas específicos de investigación de audiencias para estructurar, recopilar y procesar información, así como para obtener resultados.

Competencias específicas:

- Competencia para llevar a cabo un análisis de la situación sobre las audiencias reales y potenciales de la organización cultural y sus necesidades.
- Competencia para buscar buenas prácticas de desarrollo de audiencias dentro y fuera del sector cultural, con el fin de buscar inspiración para el diseño de nuevos proyectos e iniciativas.
- Competencia para desarrollar el mapa de los stakeholders de la organización y analizar las relaciones existentes así como las relaciones que necesitan ser construidas.

Conocimientos, habilidades y actitudes esenciales relacionadas con estas competencias:

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las técnicas de marketing (segmentación, etc.) aplicadas al sector cultural • Conocimiento de los métodos de investigación de DA⁴ • Conocimiento de los resultados de las investigaciones de DA • Conocimiento de buenas prácticas de DA • Conocimiento de temas sociales • Conocimiento de las prácticas de diálogo socio-culturales • Conocimiento del ámbito cultural y de cómo está cambiando • Conocimientos de sociología cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para comprender el proceso creativo, y, sobre todo, la experiencia de la audiencia (proceso de percepción / recepción) • Habilidad para comprender el proyecto artístico de la organización • Habilidad para llevar a cabo y analizar investigación de audiencias • Habilidad para detectar nuevas necesidades de la audiencia y entender las expectativas de los públicos, principalmente los públicos con dificultades • Habilidad de escuchar a la audiencia / territorio / comunidad • Habilidad de analizar datos • Habilidad para segmentar audiencias • Habilidad para tomar como referencia buenas prácticas de DA • Habilidad para identificar los grupos de interés internos y externos y para entender su interés y poder en la organización cultural • Habilidad para buscar nuevos fondos / financiación • Habilidad para redactar y sintetizar las principales conclusiones del análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio tecnológico • Mente abierta • Curiosidad • Basado en hechos concretos • Reflexivo • Enfoque holístico • Pensamiento crítico

Podríamos representar esta fase gráficamente de la siguiente forma:

⁴ Desarrollo de Audiencias



Fase 2: Planificación / Diseño

Competencias genéricas:

- *Planificación*: capacidad para idear un plan general para alcanzar un objetivo.
- *Innovación*: capacidad de introducir nuevas iniciativas, formas de trabajo, etc. en la organización cultural y capacidad de cambiar los procesos existentes.
- *Pensamiento en equipo y trabajo en equipo*: trabajar con otras personas para llegar a puntos de vista compartidos, creando un ambiente de colaboración y tomar la iniciativa para motivar a los demás, teniendo una influencia positiva en ellos.
- *Toma de decisiones*: ser capaz de elegir los mejores planes, manteniendo las decisiones adoptadas con compromiso (el nivel de toma de decisiones

dependerá de la posición del desarrollador de audiencias dentro de la organización).

Competencias específicas:

- Competencia para establecer conexiones entre todos los stakeholders clave, internos y externos, generando una preocupación por el público dentro de toda la organización con el fin de formular políticas y estrategias de desarrollo de públicos adecuadas y diseñar proyectos innovadores e iniciativas relacionadas con las políticas y las estrategias de desarrollo de audiencias previamente definidas.

Conocimientos, habilidades y actitudes esenciales relacionadas con estas competencias:

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del ámbito cultural • Conocimiento de dirección estratégica • Conocimiento del funcionamiento de las herramientas de fidelización • Conocimiento de marketing cultural • Conocimiento de dinámicas de comunicación • Conocimiento básico de pedagogía (modelos de aprendizaje, etc.) • Conocimiento básico de psicología • Conocimiento del proceso creativo • Conocimiento de temas socio-políticos locales y globales 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para comunicar de manera eficiente el propósito y el valor del DA para involucrar a los stakeholders internos y externos • Habilidad para facilitar el intercambio creativo dentro de la organización, creando equipos multidisciplinares involucrados en el diseño de las iniciativas de DA • Habilidad para involucrar al departamento responsable de contenidos (departamentos artísticos, comisarios, etc.) en todos los proyectos e iniciativas de DA • Habilidad para comprender qué habilidades, capacidades y competencias se necesitan para ejecutar los proyectos de DA y rodearse de ellas (no tenerlos necesariamente) • Habilidad para comprender el funcionamiento de las diferentes herramientas de fidelización / compromiso en diferentes contextos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento creativo /lateral • Arriesgado / valiente • Pensamiento experimental • Innovador • Habilidad de comunicación oral • Comunicación/ dialogo interpersonal • Pensamiento/trabajo en equipo • Liderazgo • Inspiración • Enfoque holístico • Pasión

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
	<p>(acciones de fidelización, promociones, las políticas de precios, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para involucrar al público en el proceso creativo (cuando sea posible) y considerar cómo el proceso creativo puede ser influenciado por nuevos públicos • Habilidad para considerar cómo llegar a públicos no convencionales • Habilidad para definir futuros perfiles de socios y colaboradores • Habilidad para presentar y comunicar ideas de manera convincente • Habilidad para construir conexiones y relaciones duraderas dentro y fuera de la organización cultural, facilitando alianzas estratégicas • Habilidad para colaborar a nivel internacional (redes internacionales) con el fin de aumentar la competencia en el ámbito nacional • Habilidad para gestionar los medios sociales con el fin de establecer diálogos directos con el público e incluso de facilitar iniciativas de co-creación 	

Podríamos representar esta fase gráficamente de la siguiente forma:



Fase 3: Implementación / Ejecución

Competencias genéricas:

- *Pensamiento práctico:* Forma de pensar orientada a la acción motivada por la consecución resultados en circunstancias no necesariamente bien definidas de antemano.
- *Resolución de problemas:* búsqueda, proposición y desarrollo de soluciones para problemas inusuales (discrepancias entre el estado de las cosas y los objetivos que deben ser alcanzados).

- *Toma de decisiones*: ser capaz de encontrar la mejor forma de implementar los planes, comprometiéndose y responsabilizándose de las decisiones una vez tomadas.
- *Capacidad de adaptación*: capacidad de conservar un estado suficiente de bienestar para continuar trabajando eficazmente, adaptándose a nuevas circunstancias y manteniendo un estado de equilibrio en el nuevo contexto cuando las condiciones del entorno se vuelvan adversas.
- *Trabajo en equipo*: capacidad de comprometer a diversos equipos para trabajar por un objetivo común, creando una atmósfera de colaboración, motivando a los otros y convirtiéndose en una influencia positiva para los demás.

Competencias específicas:

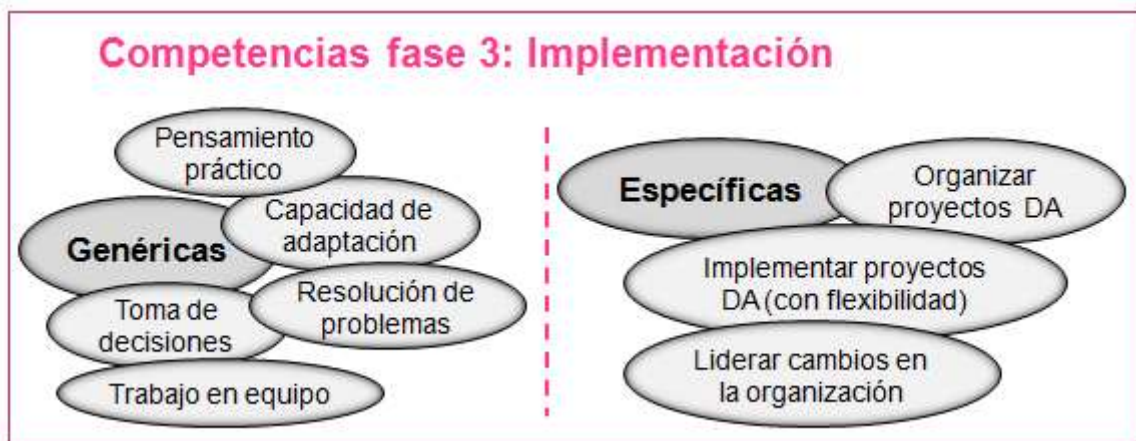
- Competencia para organizar y ejecutar proyectos e iniciativas innovadores de Desarrollo de Audiencias y con suficiente flexibilidad para reaccionar a lo inesperado involucrando en este proceso a todos los stakeholders
- Competencia para liderar cambios en la organización, motivar a los equipos y promover colaboraciones para lograr los objetivos y metas comunes.

Conocimientos, habilidades y actitudes esenciales relacionadas con estas competencias:

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del ámbito cultural • Conocimiento de la gestión del cambio • Conocimiento de herramientas de comunicación • Conocimiento de metodologías de trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para implementar políticas de DA a través de proyectos concretos y líneas de acción • Habilidad para organizar y coordinar proyectos e iniciativas • Habilidad para inspirar y estimular equipos • Habilidad para liderar cambios en la organización • Habilidad para reaccionar ante resultados inesperados y adaptar los planes cuando sea necesario e incluso capacidad para dar espacio a lo inesperado • Habilidad para experimentar nuevas iniciativas desde un 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Resiliencia y capacidad de adaptación • Flexibilidad • Facilitador del cambio • Integrador • Empatía • Persistencia • Colaborador • Actitud práctica 'ensayo y error' • Serio y de confianza • Enfoque holístico

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
	enfoque multidisciplinar <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para crear una relación viva y dinámica con la comunidad, dialogando con diferentes personas de acuerdo a su edad • Habilidad para cooperar con organizaciones externas con el fin de ejecutar iniciativas conjuntas • Habilidad para gestionar medios sociales con el fin de establecer diálogos directos con el público 	

Podríamos representar esta fase gráficamente de la siguiente forma:





Fase 4: Evaluación

Competencias genéricas:

- *Pensamiento crítico:* cuestionar los supuestos subyacentes de las formas habituales de pensar y actuar de la organización y, a continuación, estar dispuesto a pensar y actuar de manera diferente.

Competencias específicas:

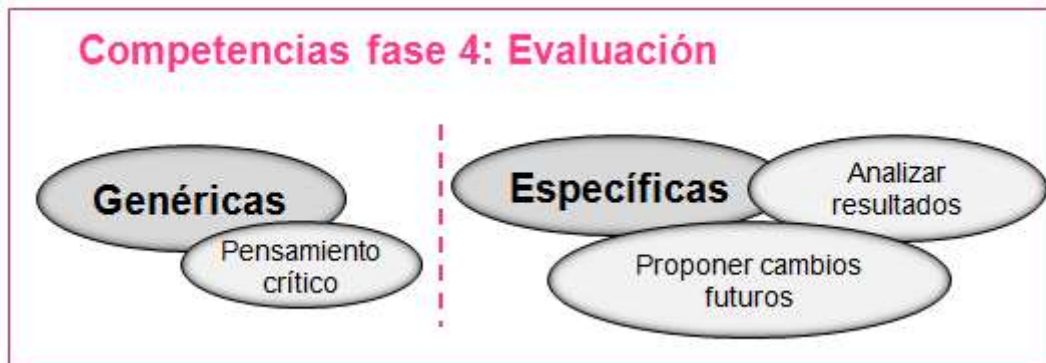
- Competencia para analizar en términos de impacto los resultados de los proyectos e iniciativas de Desarrollo de Audiencias implementados y proponer cambios futuros, basados en las debilidades identificadas que podrían mejorar.

Conocimientos, habilidades y actitudes esenciales relacionadas con estas competencias:

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de técnicas de evaluación de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para evaluar iniciativas de DA, diseñando indicadores clave apropiados • Habilidad para realizar evaluaciones de impacto • Habilidad para comunicar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico • Actitud paciente; preparado para trabajar a largo plazo • Enfoque holístico • Reflexivo • Liderazgo para proponer e implementar los

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
	-	cambios surgidos a partir de la evaluación realizada

Podríamos representar esta fase gráficamente de la siguiente forma:



D. CONCLUSIONES

Como se ha comentado anteriormente, las variables que definen el contexto en el que opera la organización influirán en la forma de implementación del Desarrollo de Audiencias en la misma y, a la vez, en las necesidades de formación relacionadas. Por lo tanto, tiene sentido trabajar con un modelo gradual y flexible que refleje las diferentes realidades de los países participantes, en el sentido de que algunos podrían considerar la introducción de un nuevo perfil formativo mientras que otros podrían considerar más apropiado la formación en Desarrollo del Audiencias como parte de una práctica de posgrado.

Sin embargo, a pesar de reconocer realidades diferentes, podemos destacar algunos criterios generales. Las siguientes conclusiones tratan de cumplir con este objetivo y, por consiguiente, condensan las ideas fundamentales relacionadas con la definición del perfil del Desarrollador de Audiencias.

1. No tiene sentido contratar a un Desarrollador de Audiencias si la organización no está inmersa en una filosofía de desarrollo de audiencias. **El DA debe formar parte del objetivo estratégico de la organización cultural.**
2. **El rol del DA es una posición senior.** Por un lado, porque se necesita un profundo conocimiento de la organización cultural y su comunidad circundante. Por otro lado, porque el Desarrollador de Audiencias debe tener la capacidad para influir en la organización.
3. El desarrollador de Audiencias debe tener un **profundo conocimiento del producto cultural específico de la organización** y un **amplio conocimiento del entorno cultural** en general, siendo consciente de cómo el sector cultural está cambiando. Para este fin, pueden ser necesarios conocimientos de humanidades y ciencias sociales.
4. El Desarrollador de Audiencias debe **dominar los procesos de Desarrollo de Audiencias**, siendo consciente de la literatura existente sobre el tema y de los resultados de investigación, así como de las buenas prácticas internacionales.

5. **El rol del Desarrollador de Audiencias es transversal y debe ser un rol responsable de construir conexiones** dentro y fuera de la organización cultural **y de fomentar la colaboración** incluso entre puestos tradicionalmente opuestos (p.ej. departamentos artísticos o de comunicación). El Desarrollador de Audiencias debe ser capaz de crear equipos multidisciplinares viables e inspirarlos.
6. El Desarrollador de Audiencias **debe desencadenar innovación en la organización**, facilitando intercambios creativos para desarrollar nuevos enfoques y asumiendo riesgos con una actitud práctica de ensayo-error.
7. El Desarrollador de Audiencias debe **liderar cambios en la organización**, siendo suficientemente flexible para reaccionar ante resultados inesperados.
8. El Desarrollador de Audiencias debe ser un **gestor de proyectos orientado al trabajo en red**, capaz de llevar a cabo iniciativas de Desarrollo de Audiencias de manera práctica y sin perder la perspectiva global.

E. REFERENCIAS

Creative Blended Mentoring for Cultural Managers. (2012). *Competency model for research*. Recuperado el 31 de octubre de 2014 de http://www.projectcream.eu/files/2012/04/2.1_Competency-model-for-research.pdf.

European Commission and European Centre for the Development of Vocational Training. (2011). *Using Learning outcomes*. European Qualifications Framework Series: Note 4. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Recuperado el 22 de octubre de 2014 de https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/EQF_note4_en.pdf.

European Commission. (2007). *Key competences for lifelong learning. European Reference Framework*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Recuperado el 31 de octubre de 2014 de <http://www.alfa-trall.eu/wp-content/uploads/2012/01/EU2007-keyCompetencesL3-brochure.pdf>

European Commission. (2008). *Explaining the European Qualifications Framework for Lifelong Learning*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Recuperado el 31 de octubre de 2014 de https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/brochexp_en.pdf.

European Commission. (2013). *Referencing National Qualifications Levels to the EQF Update 2013*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Recuperado el 31 de octubre de 2014 de <https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/EQF%20131119-web.pdf>

Project euVET Support. (2013). *Guidelines on the practical implementation of the European Qualifications Framework*. Stuttgart: DEKRA Akademie GmbH. Recuperado el 22 de octubre de 2014 de from http://www.project-euvetsupport.eu/fileadmin/user_upload/Downloads_front/euVETsupport_WP3_guidelineEQF_layout.pdf.

Villa, A. y Poblete, M. (2008). *Competence-based learning: a proposal for the assessment of generic competences*. Tuning Publications. Bilbao: University of Deusto.

ANEXO I - Lista de entrevistados

Profesionales europeos

1. Aurora Stănescu, Directora del Departamento de Relaciones Públicas y Marketing Cultural y de los Programas Educativos - “Grigore Antipa” Museo Natural de Historia Natural, Bucarest, Rumania.
2. Cristina Da Milano, Presidenta de ECCOM. Idee per la cultura. Italia
3. Gabriela Gurău, Directora del complejo Ion Borcea Museo de Ciencias Naturales en Bacau, Rumania.
4. Elisabete Paiva, Directora del Departamento de Educación Cultural y Mediación. Oficina en Guimares, Portugal.
5. Elisabetta Falchetti, antigua Directora del Departamento de Educación y Mediación del Museo Civico di Zoologia de Roma, Italia.
6. Stefania Vannini, Directora del Departamento de Educación, MAXXI, Roma, Italia.
7. Antoni Laporte, Director de la consultoría cultural ARTImetría.
8. Eloísa Pérez Santos, Profesora e Investigadora, Universidad Complutense de Madrid, España.
9. Jaume Colomer, profesor de la Universidad de Barcelona y consultor cultural, España.
10. Mikel Asensio, Profesor de la Universidad Autónoma de Madrid y Consultor, España.
11. Raúl Ramos, Consultor, Asimétrica, España.
12. Bohdana Hromádková, Directora del Departamento de Marketing y Comunicación, Slovak National Gallery.
13. Dominik Hrdý, Departamento de educación, Museo Nacional Eslovaco.
14. Allison Gold, Asistente de Marketing del Albany arts centre, Reino Unido.
15. Gerry Morris, Director de Morris Hargreaves McIntyre, Reino Unido.
16. Nuala Morse, Proyecto ZEPa 2, European Network of Outdoor Arts, Reino Unido.
17. John Holmes, Director de Marketing de la English Touring Opera, Reino Unido.
18. Christina Papsøe Weber, Directora del Departamento de Educación y Mediación en ARKEN — Museum of Modern Art, Ishøj, Copenhage, Dinamarca.
19. Christina Hybschmann, Mediadora en el Museo de Frederiksberg, Copenhage, Dinamarca.
20. Tanya Lindkvist, Conservadora y Responsable de la Unidad de Mediación y Educación en el Museo de Arte de Sorø, Selandia Occidental, Dinamarca.

Profesionales Extra-Europeos

21. Sunil Shanbag, Arpana Theatre Group, Bombay, India.
22. Jyoti Roy, Museo Nacional, Nueva Delhi, India.
23. Shaili Sathyu, Gillo Gilehri (Grupo de Teatro Infantil), Bombay, India.
24. Sudhanva Deshpande, Jana Natya Manch (Grupo de Teatro Callejero), Nueva Delhi, India.
25. Lynn Fernandez, Nrityagram (Residential Dance School & Repertory), Bangalore, India.
26. Eliamma Rao, Attakalari (Movement Arts School & Repertory), Bangalore, India.
27. Ruchira Ghose, Directora de The National Handicrafts & Handlooms Museum, Nueva Delhi, India.
28. Vikram Iyengar, Ranan (Performance Company), Calcuta, India.
29. Jason Moodie, Gerente de los programas de profesorado, Museo de Bellas Artes de Houston, Estados Unidos.
30. Heater Nielsen, Subdirector de Educación, Museo de Arte de Denver, Estados Unidos.
31. Kaywin Feldman, Director del Instituto de Artes de Minneapolis, Estados Unidos.
32. Lori Fogarty, Director del Museo de Oakland de California, Estados Unidos.
33. Nicole Stutzman, Director de Educación, Museo de Arte de Dallas, Estados Unidos.
34. Monica Garza/Krista Dahl, Directora de Educación/Gerente de la Experiencia del Visitante, Instituto de Arte Contemporáneo, Boston, Estados Unidos.

ANEXO II - Lista de participantes en los grupos de discusión

Grupos de discusión nacionales

1. Héctor Pose, Profesor e Investigador, Universidad de Coruña, España.
2. José Vicente Pestana, Profesor e Investigador, Universidad de Barcelona, España.
3. Iñaki López de Aguilera, Departamento de Cultura, Ayuntamiento de Bilbao, España.
4. Alfonso Santiago, Director, Last Tour Internacional, España.
5. Antoni Laporte, Director de la consultoría cultural ARTImetría, España.
6. Borja Pujol, Director Técnico, Orquesta Sinfónica de Bilbao (BOS), España.
7. Fernando Sáenz de Ugarte, Director General, Compañía Dantzaz, España.
8. Luca Ricci, Director del Festival Kilowatt, Italia.
9. Andrea Dressena, Directora del Archive Videoludico, Cineteca di Bologna, Italia.
10. Silvia Mascheroni, Directora del Máster de Educación y Mediación Cultural, Universidad Católica del Sacro Cuore, Italia.
11. Silvia Ortolani, Profesora y Consultora, Universidad de La Sapienza, Italia.
12. Silvia Petrosino, Gerente de Proyecto, Zètema Progetto Cultura, Italia.
13. Francesca Guida, Investigadora y Consultora, ECCOM. Idee per la cultura, Italia.
14. Martina De Luca, Directora del Departamento de Educación y Mediación, Galleria Nazionale Arte Moderna, Roma, Italia.
15. Margherita Sani, Gerente de Proyecto, I Istituto Beni Culturali dell'Emilia Romagna, Italia.
16. Nausicaa Ventresco, Mediadora del Museo, Museo Zoológico de Roma, Italia.
17. Peter Bensted. Youth Cultural Manager, Herlev Municipality & director of Spoken Word Festival, Dinamarca.
18. Marcelo Lerer, Director de The Secret Company (Community Arts Company), Dinamarca.
19. Hilde Østergaard. Directora de Educación y Difusión, Nikolaj Kunsthal Copenhage, Dinamarca.
20. Helle Lausten. Investigadora en la Universidad CBS, Copenhague, Dinamarca.
21. Katrine Johnsen, Directora de Educación y Comunicación, Museo de Mujeres, Aarhus, Dinamarca.

22. Allan Klie, Teatro de Música de Copenhage, Dinamarca.
23. Camara Joof, Centro Danés para las Artes y la Interculturalidad (CKI), Copenhage, Dinamarca.
24. Nuala Morse, Investigadora, Proyecto ZEPA 2, European Network of Outdoor Arts, Reino Unido.
25. John Holmes, Director de Marketin, English Touring Opera, Reino Unido.

Grupos de discusión del consorcio, “World Café” en Roma

1. Antonia Silvaggi, Melting Pro. Laboratorio Per La Cultura, Italia.
2. Giulia Fiaccarini, Fundación Fitzcarraldo, Italia.
3. Federica Pesce, Melting Pro. Laboratorio Per La Cultura, Italia.
4. Niels Righolt, Centro Danés para las Artes y la Interculturalidad (CKI), Dinamarca.
5. Alessandra Gariboldi, Fundación Fitzcarraldo, Italia.
6. Alberto Gulli, Fundación Fitzcarraldo, Italia.
7. Jane Burrell, Los Angeles County Museum Of Art, Estados Unidos.
8. Karen Satzman, Los Angeles County Museum Of Art, Estados Unidos.
9. Sarah Jesse, Los Angeles County Museum Of Art, Estados Unidos.
10. Arundhati Ghosh, Indian Foundation for The Arts, India
11. Sameera Iyengar, Indian Foundation for The Arts, India
12. Sadanand Menon, Indian Foundation for The Arts, India
13. Svetlana Waradzinova, Academy Of Music And Dramatic Arts, Saskatchewan.
14. Anne Torreggiani, The Audience Agency, Reino Unido.
15. Jonathan Goodacre, The Audience Agency, Reino Unido.
16. Gerald Lidstone, Institute For Creative And Cultural Entrepreneurship, Universidad de Goldsmiths, ICCE, Reino Unido.

Grupo de discusión internacional con expertos externos en Lecce

1. Inés Cámara, Mapa des Ideias, Portugal.
2. Florence Risi, Maison des Metales, Francia.
3. Tuula Yrjö-Koskinen, Consultora de Arte y Educación, Finlandia.
4. Raúl Ramos, Asimetrica, España.

5. Moritz von Rappard, Kulturprojekte-berlin, Alemania.
6. Helen Ball, Engagement Director at Creative Barking and Dagenham, Reino Unido.
7. Gaby Porter, Gaby Porter + Associates, Reino Unido.
8. Marcin Poprawski, Universidad Adam Mickiewicz – Observatorio de Cultura AMU, Portugal.
9. Thomas Henriksen, Consultor Senior, Dinamarca.

Sobre ADESTE

Atraer a nuevos públicos y retener a las audiencias más fieles es crucial para la salud y sostenibilidad del sector cultural. Con la complejidad de un reto de tal calibre, ¿cómo puede Europa apoyar a los gestores culturales y a los profesionales responsables de desarrollar audiencias? ¿Cuáles son las destrezas y los atributos que estos “desarrolladores de audiencias” necesitan para expandir con éxito el alcance de su institución? ¿Cómo pueden ellos implementar políticas de desarrollo de audiencias a la vez que mantener a sus consumidores culturales actuales contentos y fidelizados? ¿Cómo pueden transferirse y adaptarse a los diferentes países europeos las destrezas, atributos y buenas prácticas de los “desarrolladores de audiencias”?

Estas son algunas de las cuestiones exploradas por el proyecto ADESTE (Audience DEveloper: Skills and Training in Europe). Durante el transcurso de 30 meses (01/11/2013-30/04/2016), este proyecto, financiado por el Programa de Aprendizaje Permanente, Leonardo Da Vinci, pretende apoyar a las organizaciones culturales y a los profesionales a tener un mayor impacto en el acceso a la cultura y en la participación cultural.

www.adesteproject.eu

Responsable del proyecto:

Fitzcarraldo Foundation

adeste@fitzcarraldo.it

+39 011 5683365

Socio en España:

Universidad de Deusto

amaia.makua@deusto.es

macarena.cuenca@deusto.es