

Un modelo para cautivar profundamente a la audiencia

¿Desea que sus programas sean relevantes y atractivos para su público? ¿Quiere expandir su audiencia en términos de cantidad o diversidad? ¿Está listo para ceder el control en cuánto a los resultados para lograr estos fines?



La Sociedad Histórica de Pensilvania y el Taller Puertorriqueño entendieron que estaban listos para emprender este viaje juntos cuando en el 2017, solicitaron fondos Del Centro Pew para las Artes & el Patrimonio, para el

desarrollo de audiencias y programas asociados. El proceso que imaginaron fue uno complejo, pero se comprometieron a evaluarlo a lo largo de su implementación para sugerir maneras en que otras organizaciones podrían beneficiarse de estas experiencias. Esta sección del sitio web proporciona ese asesoramiento, obtenido a través de reportes escritos por la evaluadora del proyecto, así como a partir de encuestas, entrevistas y observaciones hechas por el personal, el equipo de los miembros de la comunidad/audiencia y los asesores técnicos del proyecto. [Debido a que el grupo comunidad/audiencia en este proyecto se conoció como PAZ, esta será la abreviatura que se decidió utilizar para estas personas.]

De ninguna manera el proceso fué perfecto, pero el mismo tuvo un impacto positivo para los miembros de PAZ y las dos organizaciones. Un elemento clave descubierto por las organizaciones fué la necesidad de mantener un balance. El establecimiento de la estructura para llevar el proyecto a su finalización tuvo que ser balanceado con el de proporcionarle a los PAZ una amplia capacidad de acción para configurar el resultado del proyecto. A continuación se ofrecen guías basadas en esta experiencia, con la esperanza de que puedan ayudarle a emprender este trabajo, que aunque duro es altamente gratificante.

Un modelo para cautivar profundamente a la audiencia

Estar preparado

Cosas clave a considerar:

- El proceso es tan importante como el proyecto final. La forma en que el proceso se "alteró" permitió que el resultado fuera más grande de lo esperado, porque hay más perspectivas involucradas.
- Todo tomará más tiempo de lo proyectado.
- Si colabora con otra organización, ambos deben estar listos para aprender algo y ceder algo.
- Cuando busque fondos, ayude a los patrocinadores o fundaciones a entender que los "logros" más importantes probablemente estén en el proceso, no en el producto. Prepárese para documentar esos logros, por ejemplo, contratando a un evaluador.
- Si no puede prepararse, tenga en cuenta que sucederán eventos inesperados. (Tuvimos muchos cambios de personal durante el período de la propuesta que no pudieron haberse previsto y afectaron negativamente la capacidad de completar el proyecto a tiempo).
- Encuentre a las mejores personas para formar parte del equipo del proyecto: que estén comprometidos, capaces, que sepan escuchar y que sean flexibles.
- Tenga en cuenta que los miembros de PAZ pueden valorar de manera diferente al personal del proyecto en el proceso y los resultados.

Tener expectativas realistas del proceso y los resultados

Nuevamente, el proyecto tomará más tiempo de lo anticipado. Las reuniones de PAZ se extenderán



a medida que la discusión fluye; se necesitarán reuniones adicionales para llegar a un consenso, y entre más personas estén involucradas en la implementación del programa (mientras que mejoran el proceso) en última instancia provocarán que el proceso sea más lento. También es difícil lograr que el proceso y el producto estén

"correctos". ¿Dónde comienza uno y termina el otro?

Un modelo para cautivar profundamente a la audiencia

Los resultados individuales para cada persona involucrada son los principales éxitos. Este proyecto cambió lo que la gente sabía sobre el "otro" y sobre su propia comunidad, alteró la forma en que algunas personas pensaban sobre su propio trabajo y creó nuevas relaciones personales y profesionales.

Cómo elegir a los defensores de la audiencia

La diversidad de los miembros de PAZ es esencial para el éxito del proyecto. HSP ha creado dos grupos de estos grupos comunidad/audiencia. Los diferentes modelos reflejan diferentes objetivos. Independientemente de qué modelo se elija, desarrolle una rúbrica clara para determinar el tipo de personas que participarán (por ejemplo, en base a su género, edad, raza, intereses psicográficos relevantes para el proyecto, etc.).

Modelo PAZ:

- Meta: Construir una audiencia más diversa aprovechando la audiencia de una organización hermana cuyo público comparte intereses similares en la comunidad, la historia y la cultura, pero que normalmente no asistirían a la otra organización.
- Creación: Cada organización identificó constituyentes para invitar al programa. Se trataría de personas que podrían estar muy cerca de la organización (por ejemplo, en la junta) pero también de gente que hubiera asistido a programas específicos que infieren tener interés en el proyecto. Para integrar PAZ se enviaron cartas o se llamó invitando a 29 personas, de las cuales 20 firmaron contratos. Más tarde, el grupo se redujo a 18 participantes cuando dos personas no cumplieron con la "regla de asistencia" (ver más abajo).

Modelo de "Artist Embedded"

- Meta: Obtener sugerencias de personas que actualmente no sean miembros de la audiencia pero que HSP deseaba cultivar.
- Creación: Se realizó un envío masivo por correo electrónico a las listas de HSP y a través de un anuncio en Craig's List. Más de 200 personas aplicaron. Estas personas fueron sorteadas en base a las cualidades en la rúbrica y luego se invitó a individuos específicos a participar. El grupo comenzó con 16 personas y, a través de la deserción, disminuyó a aproximadamente 8 al final de dos años.

Un modelo para cautivar profundamente a la audiencia

Contratos: Para asegurar que ambas partes tenían expectativas claras, los miembros de PAZ firmaron un contrato que describe el compromiso en cuanto a tiempo, los deberes y las reglas de asistencia. Con la experiencia de Artist Embedded, a los miembros de PAZ se les dijo por adelantado que si se ausentaban a dos reuniones sin previo aviso al director del proyecto, su participación sería suspendida.

Pago: Pagar a las personas por su tiempo indica que se valora su experiencia. Créese una escala gradual para los honorarios, con asistencia a reuniones posteriores generando estipendios más altos que a las reuniones más tempranas. La contabilidad es un poco complicada, pero la escala gradual funciona como un buen incentivo. Gracias a los fondos proporcionados por las propuestas a PEW, ambos proyectos permitieron el pago de honorarios para estos miembros comunidad/audiencia. El setenta y nueve por ciento de PAZ indicó que los honorarios hicieron posible y placentero para ellos participar en este proyecto (35% respondieron "Algo importante" y 43% "Muy importante").

¿Cómo mantener a los miembros de PAZ involucrados durante el proceso, o en el cuidado y el sustento de los miembros comunidad/audiencia?



Los líderes del proyecto deben ser flexibles, abiertos de perspectivas y afectivos, lo que fomenta la cohesión grupal y la confianza mutua. Uno de los miembros indicó que el proceso de PAZ era diferente y mejor que la mayoría de los talleres interdisciplinarios donde, como miembro, más tarde sientes que te llevan a una conclusión preestablecida. Aquí los integrantes de PAZ entendían que iban a hacer diferencia.

El paso más crucial para el éxito de PAZ es la elección de un facilitador capaz. Esta persona establece el tono en cada reunión, llevando

Un modelo para cautivar profundamente a la audiencia

los valores establecidos por el equipo del proyecto y siendo alguien abierto, flexible y que sabe escuchar. Por otro lado, las buenas prácticas de sentido común incluyen:

- Que las reuniones se lleven a cabo en un horario regular, sin demasiado tiempo entre ellas. Los miembros de PAZ tuvieron la oportunidad de reunirse mensualmente durante diez meses. Si bien esto no se estipuló en la propuesta, debido a que los miembros así lo solicitaron, se les ofreció la opción de continuar durante el segundo año.
- Pregunte a los miembros cuáles son sus necesidades. Por ejemplo, en este proyecto consideramos por adelantado la necesidad de contar con intérpretes (de lenguaje).
- Ofrezca a los miembros de PAZ la oportunidad de investigar algo de su propio interés. El entusiasmo de PAZ por el proyecto y el trabajo de archivo se estimuló activamente con las oportunidades tempranas de palpar, leer e investigar.
- Proporcione a los miembros de PAZ los antecedentes necesarios. A nadie le gusta sentirse "tonto".
- Las visitas guiadas son ampliamente exitosas. Estas actividades proporcionan oportunidades para que los miembros de PAZ se conecten entre sí, aprendan temas y experimenten formatos de programas más allá de lo que podría suceder en el salón de clase. Los tres viajes opcionales ocurrieron durante el verano, con los miembros de PAZ reportando lo que aprendieron en una reunión en septiembre. Debido a las reacciones universalmente positivas de aquellos que asistieron a varios viajes, es altamente posible que grupos que no formaban parte de PAZ se hubieran sentido motivados para inscribirse en los viajes como resultado de esa conversación. Una sugerencia para el futuro sería hacer los viajes espaciados a lo largo de los primeros seis meses de participación de la audiencia.
- ¡Asegúrese de alimentar a las personas!

Añadir asesores técnicos al proyecto

Las narrativas personales de estos profesionales proporcionan una infusión de entusiasmo e inspiración para los PAZ y crean una sensación de confianza en el valor de su trabajo. En la propuesta, el proyecto incluyó un equipo de seis asesores técnicos que eran historiadores, académicos, artistas, archivistas e historiadores públicos. De acuerdo con los miembros de PAZ, los asesores técnicos fueron cruciales para la experiencia de aprendizaje. Algunos asesores aportaron

Un modelo para cautivar profundamente a la audiencia

experiencia vivida, y otros ofrecieron ideas sobre cómo el material de archivo podría cobrar vida a través de una variedad de programas. Estos resultados cumplieron el objetivo original establecido para el cuerpo de asesores técnicos.

Al usar asesores técnicos, considere cuándo la experiencia que ellos tienen sería más útil para los miembros de PAZ en sus procesos de educación y trabajo. Por ejemplo, el formato general de esta propuesta fue presentar los archivos, luego la historia y después los conceptos de historia pública y programación. Si este último se hubiera presentado antes esto pudiera haber ayudado al grupo a comprender mejor los resultados que se esperaban.

Del mismo modo, asegúrese de dar a los asesores tareas específicas que deben realizarse para que puedan servir bien al proyecto. El papel de asesor técnico se transformó durante este proyecto, ya que se convirtieron en una parte crucial para ayudar a dar forma al proyecto en sí mismo al volverse una especie de grupo asesor para el equipo de trabajo del proyecto. Para proyectos futuros esta nueva función debe codificarse, ya que fue esencial para el funcionamiento de este proyecto.



Debido a que a estas personas se les pidió que asistieran a una serie de reuniones, se convirtieron en observadores que podían sentir el pulso de la audiencia, ayudando a los miembros de PAZ y al equipo de trabajo a reflexionar sobre lo que estaba sucediendo y dar dirección. A menudo podían explicar por qué una idea podría no funcionar en base a sus experiencias

profesionales, de modo que el personal del proyecto no tuviera que ser el que dijera "no" a las ideas de los participantes. Además, se unieron al personal del proyecto en llamadas de conferencia después de cada reunión para reflexionar sobre lo sucedido y planificar los próximos pasos.

Comience con una buena base

No escatime en el tiempo para las introducciones: Las introducciones personales en la primera reunión permiten que los participantes de PAZ para se sintieran "conocidos" por un grupo de extraños y trajeron a la luz antecedentes útiles sobre la gente, que el personal no conocía, por

Un modelo para cautivar profundamente a la audiencia

ejemplo, cuántos miembros del grupo eran maestros de escuela, lo que ayuda con la cohesión de grupo.

Definir objetivos del proyecto: Comparta los objetivos de la propuesta temprano y con frecuencia. Aborde cualquier inquietud que puedan tener los miembros de PAZ sobre por qué están involucrados y en qué están trabajando lo antes posible para manejar las expectativas (parámetros específicos como presupuestos o fechas pueden venir más adelante). Por ejemplo, si hay parámetros sobre posibles audiencias para el nuevo programa, como por ejemplo "mayores de 18 años" o algún otro grupo demográfico, haga que la gente se concentre en estos límites definidos temprano en el proyecto para que todo el trabajo pueda orientarse hacia esa audiencia. Aunque el personal estaba ansioso por asegurarse de que PAZ se involucrara en el proceso, los miembros de PAZ estaban ansiosos por saber desde el primer día cuáles iban a ser sus resultados o productos finales.

Cómo estructurar las reuniones

Con tanta gente involucrada en este nuevo tipo de proyecto, aquí proporcionamos sugerencias específicas para hacer que el proyecto funcione sin mayores problemas.

- Proporcionar más tiempo: Administrar el tiempo para estas reuniones es difícil, pero es esencial para los resultados de este proyecto. Siempre deje suficiente tiempo para compartir conversaciones si se les pide a los participantes que las tengan. Varios encuestados y personal sugirieron que se asigne más tiempo para reuniones individuales, para poder conocerse entre sí e investigar. Aunque los planes por el personal del proyecto conllevaron mucha reflexión y estaban bien diseñados, PAZ los descarriló con frecuencia utilizando un período de tiempo extendido para cuestionar al personal y debatir entre sí sobre los posibles resultados. Considere un día de trabajo largo de 6 a 8 horas en lugar de la reunión habitual de 2 horas para profundizar realmente en los temas de investigación o proporcionar una discusión en profundidad.
- Asegure una comunicación clara: Asegúrese de que todos puedan escuchar (sugerimos usar un micrófono). Use rótulos con los nombres en las mesas en lugar de o además de los *nametags*, ya que generalmente estos son demasiado pequeños para leer en las mesas de conferencias. Considere cuándo sería mejor demostrar las cosas visualmente, en

Un modelo para cautivar profundamente a la audiencia

diapositivas, por ejemplo, o en una demostración de Google Drive, para asegurarse de que todos los participantes entiendan los procesos.

- Tenga claridad sobre cada paso del proceso: Recuerde a PAZ en cada reunión el objetivo final, pero también brinde instrucciones y expectativas claras para las tareas intermedias, como la investigación personal.
- Preparar a los miembros de PAZ para las presentaciones: Haga que los miembros escriban resúmenes breves de los informes que deben dar para ayudarlos a administrar mejor el tiempo de su presentación. Si se acaba el tiempo en una reunión, solicite a los miembros de PAZ que envíen sus preguntas por escrito, y que los oradores/presentadores provean las respuestas en la próxima reunión. Una vez que el grupo se haya reunido en varias ocasiones, ayude al facilitador a identificar quién tiende a extenderse hablando y quién es callado, para que ellos puedan llamar a las personas en orden y pueda administrar bien el tiempo para garantizar que todos sean escuchados.
- Cree formas de comunicarse más allá de las reuniones: Un mecanismo compartido (por ejemplo, Google Drive) es una excelente manera de compartir recursos durante el proyecto. Los PowerPoints de presentaciones, discursos, etc. se pueden publicar ahí. Además, los miembros de PAZ pueden compartir sus investigaciones e ideas a medida que avanza el proyecto. Grupos pequeños de participantes podrían optar por organizarse en torno a un programas o contenido particular.
- Más contacto personal con la comunidad para quien y sobre la cual proyecto se está llevando a cabo: Ayude a los miembros de PAZ a conocer a las personas involucradas en la historia. El proyecto trataba sobre las experiencias de la comunidad puertorriqueña. Las respuestas de PAZ a las visitas guiadas y las anécdotas personales siempre provocaron respuestas fuertes y apasionadas del grupo - igual que descubrir material de archivo que hacía referencia específicamente a la experiencia vivida por uno de los miembro activos en PAZ.

Cómo (intentar) llegar a un consenso, pasando de la idea al desarrollo del programa

La parte más desafiante del proyecto fué llegar a un consenso sobre los programas específicos a desarrollar. El número de ideas creció en lugar de reducirse (como hubiéramos

Un modelo para cautivar profundamente a la audiencia

querido) durante el proceso de este proyecto. Sugerencias para que funcione más fácilmente en el futuro son:

- Proporcionar tiempo: El consenso no es un proceso rápido.
- Reiterar los objetivos: ¡Otra vez! Usar el lenguaje de la propuesta puede ser útil.
- Asegúrese de proporcionar el conocimiento que los miembros de PAZ necesitan: La división del tema desde el formato hasta el desarrollo del programa es una de tipo profesional y es posible que los miembros de PAZ no la comprendan: experiencia con evaluación de programas y la definición del público también. Tenga en cuenta que el equipo del proyecto aporta una experiencia que a veces los ciega. Es importante compartir los supuestos y definiciones subyacentes de los miembros del equipo explícitamente y verificar su comprensión.
- El equipo del proyecto debe estar preparado para tomar cierto control: A medida que el proceso pasa de que los miembros de PAZ aprendan e investiguen, hasta la planificación de programas, se hace necesario un cambio en el papel del liderazgo del proyecto. Es necesario re-enfocarse de garantizar que todos puedan compartir y ser creativos, a proporcionar más estructura y enforzar la toma de decisiones. En lugar de que el equipo del proyecto se sienta culpable por haberse desviado del proceso de la propouesta de "y de que están imponiéndose", el equipo debe darse cuenta de que los líderes deben proporcionar una estructura que permita que las personas y los proyectos prosperen. Hay momentos en el proyecto donde PAZ necesita información y dirección para pasar al siguiente nivel.

***En general, recuerde:
¡el respeto, la flexibilidad y la transparencia son claves para generar confianza!***

