

HASAN BAKHSHI, DIRECTOR CREATIVE INDUSTRIES, NESTA **Satisfacción garantizada? Midiendo la satisfacción, las actitudes y percepciones**

Entender el impacto que nuestras iniciativas digitales tienen en nuestra audiencia implica bastante más que medir el comportamiento online (por muy valioso que esto pueda ser). En esta sesión, Hasan explora cómo medir cómo de satisfecha está la gente con la experiencia que tienen de nuestras organizaciones a través de los medios digitales. Se centra en algunos hallazgos clave de unos estudios en profundidad que llevó a cabo NESTA sobre unos programas en vivo del NT (Teatro Nacional), en donde se incluye el impacto que este proyecto tuvo en el desarrollo de nuevas audiencias y en cambiar la percepción de las artes por parte del público-

Empezó citando a Nick Starr en el seminario “Promocionando las artes” de NESTA: *“Aquellos de nosotros que han crecido trabajando en las artes son buenos usando los presentimientos y el instinto. Pero no somos tan buenos en desarrollar una serie de herramientas, en mantener un rigor en el análisis de las cosas y en ir paso a paso adonde ese análisis conduce, a formular una hipótesis que ha de ser examinada y probada de nuevo si es posible. Particularmente en el teatro, esta maravillosa cosa (basarse en el instinto), se va a acabar, no importa lo bueno o malo que sea el show”*

Quiere mostrar por qué piensa que el análisis juega un papel fundamental en la estrategia de desarrollo de las artes y las organizaciones culturales, mirando al estudio realizado con el NT Live (producciones del Teatro nacional retransmitidas en los cines) y centrándose en lo que afecta a las organizaciones culturales.

La motivación del estudio (qué motiva el estudio)

Aquellos que siguieron las políticas para las industrias culturales saben que el lenguaje que hablaba de innovación empezó a hacerse notar a finales de los noventa, en especial la idea de que las políticas del gobierno sobre las industrias creativas tenían que centrarse en apoyar la innovación. Un documento de NESTA, elaborado por Hill Hutton, Philippe Schneider y Hasan llamado “Manteniéndonos a la cabeza” establece los puntos a seguir para las industrias creativas y argumenta que su fortaleza en Reino Unido puede hacer que el país en sí mismo se vuelva más innovador. Ante esto el gobierno respondió con una estrategia para las industrias creativas llamada “Creative Britain” salpicada por todas partes con la palabra innovación. El estudio de la Comisión Europea “Desbloqueando el potencial de las Industrias creativas y culturales” también repite una y otra vez la palabra innovación.

El concepto de innovación también ha ido introduciéndose en el discurso de las políticas culturales. De forma más obvia se muestra en el estudio sobre el valor público del Arts Council (Arts Council Public Value Inquiry) y en el informe publicado por Sir Brian MacMaster, “Apoyando la excelencia en las artes”. Dos citas de ese informe muestran el tipo de cosas que se están diciendo sobre innovación:

“aquellos que están financiando las artes y aquellos que reciben esa financiación tienen el deber de potenciar continuamente la innovación”

“El equipo directivo de las organizaciones culturales, y con esto incluyo Museos y galerías, son-o deberían ser- los que salvaguarden la innovación y asuman los riesgos”

En este documento de 31 páginas aparece la palabra innovación 39 veces. Sin embargo, la gente no sabe muy bien qué significa la palabra innovación en este contexto. Definirlo es una de las cosas que quisieron conseguir por medio del estudio que realizaron. Hasan trabaja para una agencia de innovación y su formación está relacionada con estudios sobre innovación y sobre las economías de crecimiento, así que estaba interesado en conocer qué dice el ámbito académico sobre innovación respecto al sector cultural. La respuesta es ... que no dice demasiado.

Preguntas clave

Volviendo a la cita de Noick Starr, empezaron la colaboración con el NT con cinco preguntas clave para la investigación, volviendo a ellas continuamente durante los cinco años que duró el proyecto, durante los cuales también realizaron un estudio con la TATE.

- ¿Cuál es la demanda por parte de la audiencia de proyectos innovadores (y que quiere decir “innovadores”)?
- ¿Cómo pueden utilizar las organizaciones culturales la nueva tecnología digital para llegar a audiencia nueva?
- ¿Cómo pueden ayudar estas tecnologías a estrechar la relación con sus audiencias?
- ¿Qué métodos nuevos pueden usar esas instituciones para valorar lo que hacen (es especialmente importante en un sistema en el que el dinero público tiene una presencia significativa)?
- ¿Conducen estas vías de innovación al desarrollo de nuevos modelos financieros y de negocio?

La intención era decir algo que fuera significativo para las distintas artes, teniendo en cuenta las claras diferencias entre el mundo de la empresa y el de las artes.

¿Qué quieren decir con Innovación?

Estas dimensiones clave compilan lo que las organizaciones culturales y los encargados de establecer las políticas culturales parecen entender por innovación:

- Innovación en el desarrollo de modalidades artísticas: expandir las fronteras del arte
- Innovación en el alcance de audiencia: ampliar la audiencia, estrechar los lazos con la audiencia, diversificar la audiencia.
- Innovación en la creación de valor: las organizaciones culturales funcionan con economías mixtas, motivadas por objetivos económicos y no-económicos, por lo que se trata de encontrar las maneras en las que las organizaciones culturales sean capaces de crear y medir formas nuevas de crear valor público y privado
- Innovación en la gestión y dirección empresarial: nuevas estructuras organizativas, nuevos modelos de negocio

Metodología del estudio

Existen dos fuentes:

1. Un análisis econométrico tradicional e imparcial de demanda de la audiencia sobre las producciones del NT en tres etapas, 2003-2008, para los que el NT compartió gran cantidad de datos.

2 El caso práctico que hicieron con el NT Live (producciones del NT en directo en los cines), una parte más novedosa del estudio: lo que era evidente a primera vista era que constituían una oportunidad para probar una serie de propuestas de gran interés para las organizaciones culturales. David siempre hablaba sobre el lenguaje de la innovación, así que era natural estar de acuerdo con las preguntas iniciales del caso. La muestra de datos era lo suficientemente larga como para obtener resultados fiables y deducciones sólidas. La metodología elegida fue una combinación de elección de prioridades y de técnicas de elección de prioridades por medio de la observación, y encuestas de actitud, preguntando de forma crítica las mismas preguntas a las audiencias de la misma producción del NT y del NT Live. Las muestras eran grandes, gracias a la ayuda del servicio de captación de participantes del NT, así que se pudieron controlar las diferencias socioeconómicas que se querían analizar para deducir los resultados, teniendo en cuenta que el resto de cosas se mantenían iguales. La mayor parte del trabajo se llevó a cabo sobre un programa piloto, concretamente Phèdre, 25 de junio de 2009, además de una puesta en práctica con "All's well that ends well" para probar los resultados más sorprendentes.

Hasan, como buen economista, puso en práctica la técnica de establecer prioridades por medio de la observación (reveal preference techniques). Se puede aprender mucho no sólo preguntando a la gente qué es lo que piensa sino observando lo que hacen: si se facilita la infraestructura suficiente para llevar a cabo el experimento, se podrá obtener una buena comprensión de las cosas. Uno de los atractivos del experimento del NT Live es que permitía a parte del público (aquellos que vivían cerca del South Bank) elegir entre acudir a la representación del NT o ir a la proyección del NTLive en su cine local. Observando desde dónde venía la gente al NT podían saber si las proyecciones del NTLive "canibalizaban" o realmente servían para reclutar a más público para el teatro. Esto último es lo que sucedió

Algunos de los resultados clave

Innovación en el desarrollo de las artes

Se llevó a cabo analizando el nuevo trabajo programado por el NT. Al ser una de las primeras instituciones culturales de Reino Unido, el NT tiene un compromiso con la programación contemporánea. Esto se ve claramente en los datos. Por ejemplo, si nos fijamos en las producciones entre 2003 y 2008, el 50% de las obras son poco conocidas y posteriores a 1995 y el 56% fueron escritas después del año 2000. Gracias a una gran base de datos intentaron determinar los estándares de ocupación según el tipo de producción. Se dieron cuenta de que, compartiendo las mismas variables, programando obras nuevas (innovadoras) acudía menos audiencia, los ratios de ocupación bajaban

entre un 1 y un 2 por ciento (Esto también dependía de lo innovadora o desconocida que la audiencia considera cada obra)

Innovación en el alcance de la audiencia

Una de las cosas que parecían más obvias pero que ahora estaban confirmadas por los datos es que el NT Live estaba ampliando la audiencia base del NT. Cuando preguntaron a las audiencias de teatros y cines (NTLive) a qué actividades culturales habían ido en los últimos 12 meses, el 90% de la audiencia del teatro había ido al NT, mientras que sólo el 40% de la audiencia del cine (NTLive) había acudido al NT- no es sorprendente ya que la mayoría de cines no estaban cerca del NT, así que disfrutaron de la actuación por medio del NTLive. Esto prueba que la audiencia se amplía.

Es interesante el hecho de que no hubo muchas evidencias de diversificación de la audiencia. No hubo mucho público novel que se iniciara en el teatro gracias al cine (NTLive). En general no hubo mucha diferencia entre la audiencia del teatro y la del cine (NTLive) en cuanto a su hábito de acudir al teatro, aunque hay un dato significativo, un 5% de la audiencia del cine no había acudido al teatro en los últimos 5 años.

Más aún, se hizo una encuesta sobre los hábitos de consumo cultural y se clasificó teniendo en cuenta el grado de compromiso de los consumidores. Esto mostró que entre la audiencia del cine (NTLive) el nivel de compromiso de los consumidores culturales era menor. La mayor diferencia entre los dos grupos fue en términos de ingresos: había bastantes más personas con bajos ingresos entre la audiencia del cine (NTLive). Volvieron a probar estos datos con la producción “All’s well” y los resultados fueron básicamente los mismos.

La emisión digital hizo posible que el NT se beneficiara de las sólidas relaciones que el cine tiene con sus patrocinadores por todo Reino Unido. Un 24% de las audiencias del cine dijo que WOM (¿?) era una fuente primaria, en comparación con el 7,9% de las audiencias del teatro. El 35% se informó de la producción gracias al folleto del cine. Así que había una sensación de tener el acceso a las redes sociales construidas en torno a los cines al alcance de la mano.

Quizá el resultado más intrigante-y el menos previsto- fue que cuando se les preguntó a las audiencias del cine y del teatro cómo pensaban que les iba a afectar emocionalmente las producciones, los resultados mostraron que entre la base de las audiencias de teatro las expectativas eran más ambiciosas, pero que las audiencias del cine estaban más comprometidas. Esto merece más análisis

Hasan se saltó algunos análisis de otros resultados, pero se pueden ver en el informe de NESTA

El Experimento de campo

Es un tipo de metodología muy sólida pero que no se utiliza mucho, y posiblemente es la primera vez que se utiliza el experimento de campo en una organización cultural. Se dieron cuenta de que, con las mismas condiciones, la audiencia de Phèdre del NT aumentó en aquellas áreas en las que los cines estaban reproduciendo el NTLive. Puede

deberse a muchas causas, pero no hay evidencias que sugieran canibalización, lo que es bueno e importante para el NT. Aunque a lo mejor esto no resulta sorprendente para una compañía de grandes dimensiones, con una producción en la que participan grandes estrellas.

Un número de pequeños teatros estaban interesados en estos resultados: disponían de la tecnología necesaria para llevar la producción a nuevas audiencias pero estaban preocupados por la canibalización, porque si no habían vendido más del 30% o el 40%, no les parecía oportuno ofrecer a las audiencias nuevas maneras de ver la producción de forma diferente. Así que esto es algo que necesita un mayor análisis por parte del sector. Hasan no esperaba dar con un resultado que indicara alguna de las dos tendencias- canibalización o un efecto positivo. Sin embargo, se dio un resultado muy significativo con un 50% más de audiencias que acudían al NT desde áreas con cines colaboradores, lo que da consistencia a las retransmisiones promocionando el teatro.

Lecciones para las organizaciones culturales

-Adopta un estudio y una forma de abordarlo (un tipo de acercamiento muy utilizado en el sector público pero no muy reconocido en el sector cultural): gestiona el riesgo por medio de prototipos

-adopta estadísticas: “no es sólo lo que las audiencias dicen que quieren, es lo que muestran que quieren (ilustrado con el experimento de campo)

- No te obsesiones con la ciencia: hay que entender que las artes siempre han sido asumidas de forma multidisciplinar

- Muéstrate abierto a que lo digital desarrolle la forma artística (“más allá del directo”): un número de gente en el NT veían en el NTLive una forma de promocionar la experiencia en directo, sin embargo parece que los usuarios estaban teniendo experiencias nuevas

- Busca de forma activa oportunidades de aprender (lo que para la mayoría de las organizaciones implicará la colaboración, ya que la mayoría no tienen la escala del NY)