

Estado de la publicación: El preprint no ha sido enviado para publicación

Marketing cultural, desarrollo de audiencias y sostenibilidad: hacia un nuevo paradigma en la gestión cultural contemporánea

Christian Alejandro Amaya Parra, Carlos Martin Samano Morales

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.15578>

Enviado en: 2026-03-24

Postado en: 2026-07-27 (versión 1)

(AAAA-MM-DD)

La moderación de este preprint recibió lo/s endoso/s de:

- Mario Javier Bogarín Quintana (ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3137-3734>)
- EYDER GABRIEL SIMA LOZANO (ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1303-8919>)

Marketing cultural, desarrollo de audiencias y sostenibilidad: hacia un nuevo paradigma en la gestión cultural contemporánea

Marketing cultural, desarrollo de audiencias y sostenibilidad: hacia un nuevo paradigma en la gestión cultural contemporánea

Marketing Cultural, Desenvolvimento de Públicos e Sustentabilidade: rumo a um novo paradigma na gestão cultural contemporânea.

Carlos Martin Samano Morales, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3139-4213>

Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Artes Ensenada, Ensenada, Baja California, México, samano@uabc.edu.mx

Christian Alejandro Amaya Parra, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4764-5304>

Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Artes Ensenada, Ensenada, Baja California, México, christian.amaya@uabc.edu.mx

Resumen

El presente artículo analiza de manera crítica la evolución del marketing cultural y el desarrollo de audiencias en instituciones artísticas y patrimoniales, a partir de una revisión teórica contemporánea que integra aportes interdisciplinarios de la gestión cultural, las políticas culturales y la comunicación estratégica. En particular, se examina la transición desde modelos tradicionales centrados en la lógica del consumo y la ampliación cuantitativa de públicos, hacia enfoques emergentes que privilegian la inclusión, la sostenibilidad, la equidad en el acceso y la participación activa de las audiencias como co-creadoras de valor cultural.

Asimismo, el estudio problematiza las tensiones estructurales entre la dimensión económica del marketing asociada a la competitividad, la captación de públicos y la diversificación de ingresos y la función social de las instituciones culturales, orientada a la democratización cultural, la diversidad y el fortalecimiento del tejido social. En este sentido, se abordan los desafíos que enfrentan las organizaciones culturales para equilibrar estas dimensiones en contextos marcados por la digitalización, la globalización y las transformaciones en los hábitos de consumo cultural.

De igual forma, se identifican y analizan estrategias innovadoras de marketing y gestión cultural, tales como el uso de tecnologías digitales, el marketing relacional y social, la segmentación avanzada de audiencias, así como el diseño de experiencias culturales significativas. Estas estrategias son examinadas no solo en términos de su eficacia operativa, sino también en relación con su impacto en la construcción de ciudadanía cultural y en la reducción de brechas de acceso.

Como principal aporte, el artículo presenta un cuadro comparativo que sintetiza las principales perspectivas teóricas, enfoques metodológicos y contribuciones de la literatura reciente, permitiendo visualizar convergencias, divergencias y vacíos de investigación. Este ejercicio analítico busca ofrecer una herramienta conceptual útil para investigadores, gestores culturales y responsables de políticas públicas interesados en fortalecer prácticas de gestión cultural más inclusivas, innovadoras y sostenibles.

Palabras clave: gestión cultural, marketing cultural, desarrollo de audiencias, sostenibilidad, inclusión cultural.

Abstract

This article critically analyzes the evolution of cultural marketing and audience development within artistic and heritage institutions, based on a contemporary theoretical review that integrates interdisciplinary contributions from cultural management, cultural policies, and strategic communication. Specifically, it examines the transition from traditional models—centered on the logic of consumption and the quantitative expansion of audiences—toward emerging approaches that prioritize inclusion, sustainability, equity in access, and the active participation of audiences as co-creators of cultural value.

Furthermore, the study problematizes the structural tensions between the economic dimension of marketing—associated with competitiveness, audience recruitment, and revenue diversification—and the social function of cultural institutions, oriented toward cultural democratization, diversity, and the strengthening of the social fabric. In this regard, it addresses the challenges cultural organizations face in balancing these dimensions within contexts marked by digitalization, globalization, and transformations in cultural consumption habits.

Likewise, innovative marketing and cultural management strategies are identified and analyzed, such as the use of digital technologies, relational and social marketing, advanced audience segmentation, and the design of meaningful cultural experiences. These strategies

are examined not only in terms of their operational efficacy but also regarding their impact on the construction of cultural citizenship and the reduction of access gaps.

As a primary contribution, the article presents a comparative table that synthesizes the main theoretical perspectives, methodological approaches, and contributions from recent literature, allowing for the visualization of convergences, divergences, and research gaps. This analytical exercise seeks to offer a useful conceptual tool for researchers, cultural managers, and public policy makers interested in strengthening more inclusive, innovative, and sustainable cultural management practices.

Keywords: cultural management, cultural marketing, audience development, sustainability, cultural inclusion.

Resumo

O presente artigo analisa de forma crítica a evolução do marketing cultural e do desenvolvimento de públicos em instituições artísticas e patrimoniais, a partir de uma revisão teórica contemporânea que integra contribuições interdisciplinares da gestão cultural, das políticas culturais e da comunicação estratégica. Em particular, examina-se a transição de modelos tradicionais — centrados na lógica do consumo e na ampliação quantitativa de públicos — para abordagens emergentes que privilegiam a inclusão, a sustentabilidade, a equidade no acesso e a participação ativa dos públicos como cocriadores de valor cultural.

Da mesma forma, o estudo problematiza as tensões estruturais entre a dimensão económica do marketing — associada à competitividade, à captação de públicos e à diversificação de receitas — e a função social das instituições culturais, orientada para a democratização cultural, a diversidade e o fortalecimento do tecido social. Nesse sentido, abordam-se os desafios enfrentados pelas organizações culturais para equilibrar essas dimensões em contextos marcados pela digitalização, pela globalização e pelas transformações nos hábitos de consumo cultural.

Identificam-se e analisam-se, ainda, estratégias inovadoras de marketing e gestão cultural, tais como o uso de tecnologias digitais, o marketing relacional e social, a segmentação avançada de públicos, bem como o design de experiências culturais significativas. Estas estratégias são examinadas não apenas em termos da sua eficácia operacional, mas também em relação ao seu impacto na construção da cidadania cultural e na redução de lacunas de acesso.

Como principal contributo, o artigo apresenta um quadro comparativo que sintetiza as principais perspectivas teóricas, abordagens metodológicas e contribuições da literatura

recente, permitindo visualizar convergências, divergências e lacunas de investigação. Este exercício analítico procura oferecer uma ferramenta conceptual útil para investigadores, gestores culturais e responsáveis por políticas públicas interessados em fortalecer práticas de gestão cultural mais inclusivas, inovadoras e sustentáveis.

Palavras-chave: gestão cultural, marketing cultural, desenvolvimento de públicos, sustentabilidade, inclusão cultural.

1. Introdução

En las últimas décadas, la gestión cultural ha experimentado una transformación profunda y multidimensional, impulsada por cambios tecnológicos, sociales, económicos y políticos que han reconfigurado tanto las dinámicas de producción como de consumo cultural. La irrupción de entornos digitales, la globalización de los mercados culturales, así como la creciente demanda de participación por parte de públicos más diversos y críticos, han obligado a las instituciones culturales a replantear sus modelos de gestión, comunicación y vinculación con la sociedad. En este escenario, el tránsito desde modelos centrados en la oferta basados en la programación artística y la lógica de difusión unidireccional hacia enfoques orientados al público ha redefinido el papel del marketing dentro de las organizaciones culturales, pasando de una función instrumental a un rol estratégico en la generación de valor cultural y social (Walmsley, 2019).

En este marco, el concepto de *audience development* se consolida como un eje central en la gestión cultural contemporánea, al integrar dimensiones clave como la accesibilidad, la inclusión, la diversidad y la sostenibilidad. Más allá de su acepción inicial vinculada al incremento de públicos, este enfoque propone una visión integral que considera a las audiencias como sujetos activos, con capacidad de interacción, interpretación y co-creación dentro de los procesos culturales (Ayala et al., 2019). De este modo, el desarrollo de audiencias se articula no solo como una estrategia de crecimiento institucional, sino como una herramienta para la democratización cultural y el fortalecimiento del tejido social.

Asimismo, este cambio de paradigma se encuentra atravesado por tensiones significativas. Por un lado, las instituciones culturales enfrentan la necesidad de adaptarse a entornos

competitivos y sostenibles desde el punto de vista económico; por otro, deben preservar su misión social y su compromiso con la equidad cultural. Estas tensiones se intensifican en contextos marcados por desigualdades estructurales en el acceso a la cultura, así como por la rápida transformación de los hábitos de consumo cultural, particularmente en entornos digitales.

En este contexto, el objetivo del presente artículo es analizar los principales enfoques teóricos sobre marketing cultural y desarrollo de audiencias, identificando tendencias emergentes, tensiones conceptuales y operativas, así como oportunidades para la innovación en la gestión cultural contemporánea. A partir de una revisión crítica de la literatura reciente, se busca contribuir a la construcción de un marco analítico que permita comprender los desafíos actuales del sector y orientar la toma de decisiones estratégicas en instituciones culturales.

2. Marco teórico

2.1. Del marketing tradicional al marketing cultural relacional

El marketing cultural ha experimentado una evolución sustantiva, transitando desde un enfoque transaccional centrado en la promoción, la venta de productos culturales y el incremento de la asistencia hacia modelos relacionales, participativos y orientados a la generación de valor simbólico y social. Este desplazamiento implica una reconfiguración conceptual del propio campo, en el que las audiencias dejan de ser concebidas como consumidores pasivos para asumirse como agentes activos dentro de los procesos culturales. En este sentido, Walmsley (2019) plantea una ruptura paradigmática al sostener que el valor del marketing en las artes ya no reside en el consumo en sí mismo, sino en la capacidad de las experiencias culturales para generar procesos de enriquecimiento personal, transformación social y construcción de sentido.

Desde esta perspectiva, el marketing cultural se vincula estrechamente con enfoques de co-creación, participación y compromiso (engagement), donde la interacción entre instituciones y públicos adquiere un carácter bidireccional y dinámico. Este cambio no solo redefine las estrategias de comunicación, sino que también impacta en la programación, la mediación cultural y los modelos de gobernanza institucional, favoreciendo estructuras más abiertas, inclusivas y adaptativas.

Por su parte, Gonsales (2021) amplía este horizonte al introducir el marketing social como una herramienta clave para alinear los objetivos institucionales con el bienestar colectivo. Este enfoque propone que las organizaciones culturales no solo deben buscar la sostenibilidad económica, sino también contribuir activamente a la resolución de problemáticas sociales, tales como la exclusión cultural, la desigualdad en el acceso y la falta de participación de ciertos grupos. En este marco, el marketing se convierte en un instrumento para incidir en comportamientos, valores y prácticas sociales, fortaleciendo el papel de la cultura como bien público.

A su vez, Golovach (2023) subraya el papel estratégico de las tecnologías digitales en la redefinición del marketing cultural contemporáneo. La incorporación de herramientas como plataformas digitales, redes sociales, analítica de datos y entornos virtuales ha permitido a las instituciones culturales no solo ampliar su alcance, sino también segmentar audiencias, personalizar contenidos y generar nuevas formas de interacción. Sin embargo, este proceso también plantea desafíos relevantes, como la dependencia tecnológica, la sobrecarga informativa y la necesidad de desarrollar competencias digitales en los equipos de gestión cultural.

En conjunto, estas perspectivas evidencian que el marketing cultural contemporáneo se configura como un campo en constante transformación, atravesado por tensiones entre lo económico y lo social, lo tecnológico y lo humanista. Desde una visión de gestión cultural, ello implica adoptar enfoques integrales que articulen estrategias innovadoras con principios de inclusión, sostenibilidad y responsabilidad social, consolidando así modelos de gestión más pertinentes frente a los retos del siglo XXI.

2.2. Desarrollo de audiencias e inclusión cultural

El desarrollo de audiencias constituye hoy en día un eje estratégico fundamental en la gestión cultural, en tanto trasciende la lógica cuantitativa de incremento de asistencia para situarse en una perspectiva cualitativa orientada a la diversificación, inclusión y participación efectiva de los públicos. En este sentido, no se trata únicamente de atraer más visitantes o espectadores, sino de generar condiciones estructurales que permitan el acceso equitativo a la cultura, reconociendo la heterogeneidad de las audiencias en términos sociales,

económicos, educativos y territoriales (Mandel, 2018). Este enfoque implica, además, la identificación y eliminación de barreras tanto físicas como simbólicas que históricamente han limitado la participación de ciertos grupos en la vida cultural.

No obstante, la literatura reciente evidencia que la implementación de estrategias de desarrollo de audiencias con un enfoque verdaderamente inclusivo sigue representando un desafío significativo para muchas instituciones culturales. Glow et al. (2020) señalan que, pese a la incorporación discursiva de la diversidad y la inclusión en las políticas culturales, persisten resistencias institucionales, limitaciones estructurales y enfoques superficiales que dificultan la transformación efectiva de las prácticas organizacionales. En muchos casos, las iniciativas de diversificación de públicos se reducen a acciones puntuales o simbólicas, sin lograr incidir de manera sostenida en la composición y participación de las audiencias.

En esta línea, investigaciones recientes como las de Kovačić et al. (2024) ponen de manifiesto la existencia de grupos en riesgo de exclusión cultural, tales como comunidades rurales, personas con discapacidad, poblaciones de bajos ingresos o minorías étnicas, quienes enfrentan múltiples obstáculos para acceder a bienes y servicios culturales. Estos hallazgos subrayan la necesidad de diseñar políticas culturales más equitativas, accesibles y contextualizadas, que consideren las particularidades de cada territorio y grupo social.

Desde una perspectiva de gestión cultural, lo anterior implica avanzar hacia modelos más inclusivos y participativos que integren estrategias de mediación cultural, programas de vinculación comunitaria y mecanismos de co-creación con los públicos. Asimismo, resulta fundamental incorporar herramientas de investigación de audiencias que permitan comprender sus necesidades, intereses y expectativas, favoreciendo así la toma de decisiones informadas. En conjunto, el desarrollo de audiencias se configura como un proceso complejo y multidimensional que requiere una articulación efectiva entre políticas públicas, estrategias institucionales y prácticas culturales orientadas al fortalecimiento de la ciudadanía cultural y la justicia social.

2.3. Innovación, digitalización y cambio de paradigma

La digitalización ha transformado de manera profunda y estructural la gestión cultural contemporánea, redefiniendo no solo los canales de difusión y comunicación, sino también las formas de producción, mediación y consumo cultural. En este nuevo ecosistema,

caracterizado por la convergencia tecnológica y la conectividad global, las instituciones culturales han ampliado significativamente sus posibilidades de interacción con los públicos, trascendiendo las limitaciones espaciales y temporales tradicionales (Arsenijević & Arsenijević, 2022). Plataformas digitales, redes sociales, visitas virtuales, contenidos transmedia y herramientas de analítica de datos se han convertido en componentes clave para el diseño de estrategias culturales más dinámicas, accesibles y personalizadas.

En este sentido, Korobaničová y Rončáková (2024) destacan el papel de herramientas innovadoras en la captación y fidelización de audiencias, subrayando cómo la incorporación de tecnologías digitales permite no solo ampliar el alcance de las instituciones, sino también generar experiencias culturales más interactivas y participativas. Estas herramientas facilitan la segmentación de públicos, el diseño de contenidos específicos y la construcción de comunidades digitales en torno a proyectos culturales, fortaleciendo así el vínculo entre instituciones y audiencias.

Sin embargo, este proceso de transformación digital no está exento de tensiones y problemáticas. Desde una perspectiva crítica, diversos autores advierten que la creciente dependencia de lógicas digitales y de mercado puede derivar en procesos de mercantilización de la cultura, en los que los contenidos culturales tienden a adaptarse a criterios de rentabilidad, visibilidad o consumo masivo (Dalpiaz & Cavotta, 2018). Esta situación plantea interrogantes sobre la autonomía cultural, la diversidad de expresiones artísticas y la preservación del valor simbólico de la cultura frente a dinámicas de estandarización.

Asimismo, emergen desafíos éticos y estructurales relacionados con la brecha digital, la protección de datos, la accesibilidad tecnológica y la desigualdad en el acceso a recursos digitales, especialmente en contextos con limitaciones socioeconómicas. Desde la gestión cultural, esto implica la necesidad de adoptar enfoques críticos y responsables que integren la innovación tecnológica con principios de inclusión, equidad y sostenibilidad.

En consecuencia, la digitalización debe ser entendida no únicamente como una herramienta instrumental, sino como un proceso de transformación cultural que requiere ser gestionado estratégicamente, equilibrando sus potencialidades para la democratización del acceso con los riesgos asociados a la homogenización y comercialización de la cultura.

2.4. Sostenibilidad y políticas culturales

La sostenibilidad se ha consolidado como un eje transversal y articulador en la gestión cultural contemporánea, al integrar dimensiones económicas, sociales, culturales y ambientales en la planificación y operación de las instituciones culturales (Wróblewski et al., 2019). Este enfoque supera visiones tradicionales centradas exclusivamente en la viabilidad financiera, para incorporar una perspectiva de largo plazo orientada al equilibrio entre el desarrollo institucional, el bienestar social y la preservación del patrimonio cultural. En este sentido, la sostenibilidad cultural implica no solo la continuidad de las organizaciones, sino también su capacidad para generar valor público, fortalecer identidades colectivas y promover prácticas culturales responsables.

Duxbury et al. (2017) proponen cuatro rutas estratégicas que vinculan la cultura con el desarrollo sostenible: la cultura como sector económico, la cultura como dimensión del desarrollo, la cultura como recurso para la sostenibilidad y la cultura como marco integrador de políticas públicas. Estas rutas evidencian el carácter multifuncional de la cultura, así como su potencial para incidir en agendas globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Desde esta perspectiva, la gestión cultural adquiere un papel clave en la articulación de políticas intersectoriales que vinculen cultura, educación, medio ambiente y desarrollo social.

Por su parte, Sobocińska (2019) enfatiza el papel estratégico del marketing cultural en la construcción de modelos sostenibles, destacando su capacidad para sensibilizar a los públicos, fomentar comportamientos responsables y fortalecer la relación entre instituciones y comunidades. El marketing, en este contexto, deja de ser una herramienta exclusivamente promocional para convertirse en un instrumento de mediación cultural que contribuye a la difusión de valores asociados a la sostenibilidad, tales como la inclusión, la diversidad y la responsabilidad social.

No obstante, la incorporación de la sostenibilidad en la gestión cultural también plantea desafíos importantes, particularmente en términos de medición de impacto, coherencia institucional y articulación entre objetivos económicos y sociales. En muchos casos, las iniciativas sostenibles se limitan a discursos o acciones aisladas, sin integrarse plenamente en la estructura organizacional y en la toma de decisiones estratégicas.

En consecuencia, avanzar hacia una gestión cultural sostenible requiere la adopción de enfoques integrales que combinen innovación, participación comunitaria y responsabilidad institucional. Esto implica repensar los modelos de gestión, fortalecer las capacidades organizacionales y desarrollar indicadores que permitan evaluar el impacto cultural, social y ambiental de las acciones emprendidas, consolidando así una visión de la cultura como pilar fundamental del desarrollo sostenible.

3. Metodología

Se realizó una investigación de enfoque cualitativo y diseño documental, basada en una revisión sistemática de literatura académica contemporánea. El proceso se estructuró para garantizar la transparencia y reproducibilidad bajo los siguientes criterios:

- **Bases de datos y fuentes:** La búsqueda se ejecutó en motores y repositorios académicos de alto impacto, incluyendo **SciELO, Scopus y Web of Science**, así como en editoriales especializadas como **Emerald y Taylor & Francis**, identificadas en el corpus bibliográfico.
- **Periodo de búsqueda:** El estudio comprendió publicaciones editadas entre **2016 y 2024**, asegurando una perspectiva actualizada de las transformaciones digitales y sociales en la gestión cultural.
- **Criterios de inclusión:** Se seleccionaron artículos originales y de revisión, publicados en **español, inglés y portugués**, que abordaran explícitamente el marketing cultural relacional, el desarrollo de audiencias, la sostenibilidad y la innovación en instituciones artísticas.
- **Criterios de exclusión:** Se descartaron editoriales, reseñas de libros, comunicaciones a congresos no arbitradas y textos que no presentaran un rigor metodológico claro o indexación comprobable.
- **Declaración de transparencia y análisis:** El análisis fue de tipo **cualitativo documental**. La validación del corpus se realizó mediante la triangulación de cinco categorías analíticas predefinidas: enfoques de marketing, modelos de audiencias, estrategias de inclusión, innovación digital y sostenibilidad.
- **Procedimiento:** El proceso incluyó la organización y clasificación de las fuentes mediante un enfoque comparativo para establecer convergencias y vacíos de investigación, permitiendo la construcción de la matriz de resultados.

4. Cuadro comparativo de enfoques en marketing cultural y desarrollo de audiencias.

Autor(es)	Enfoque principal	Concepto clave	Aporte a la gestión cultural	Limitaciones identificadas
Ayala et al. (2019)	Revisión sistemática	Audience development	Sistematización del campo	Falta de aplicación empírica
Walmsley (2019)	Crítico	Enriquecimiento cultural	Cambio de paradigma	Difícil operacionalización
Gonsales (2021)	Marketing social	Impacto social	Vinculación con políticas públicas	Limitado al sector museístico
Golovach (2023)	Marketing digital	Innovación tecnológica	Integración de TIC	Riesgo de tecnocratización
Mandel (2018)	Inclusión cultural	Diversidad social	Democratización cultural	Resultados limitados en la práctica
Glow et al. (2020)	Políticas culturales	Diversificación de audiencias	Análisis crítico institucional	Resistencia al cambio
Kovačić et al. (2024)	Accesibilidad	Exclusión cultural	Enfoque en grupos vulnerables	Contexto geográfico específico
Korobaničová & Rončáková (2024)	Innovación	Nuevas audiencias	Herramientas digitales	Dependencia tecnológica
Duxbury et al. (2017)	Políticas culturales	Sostenibilidad	Marco estratégico global	Generalización teórica
Wróblewski et al. (2019)	Gestión sostenible	Desarrollo sostenible	Integración multidimensional	Complejidad de implementación
Dalpiaz & Cavotta (2018)	Emprendimiento cultural	Recursos culturales	Análisis crítico del mercado	Ambigüedad conceptual
Algán & Berstein (2020)	Investigación de mercado	Datos culturales	Toma de decisiones	Subutilización en instituciones

Tabla 1. Comparativa de enfoques teóricos en marketing cultural y desarrollo de audiencias (2016-2024)

5. Discusión

El análisis comparativo realizado permite identificar una transición significativa hacia modelos de gestión cultural más inclusivos, sostenibles y centrados en el público, en los que las audiencias adquieren un papel protagónico dentro de los procesos culturales. Esta transformación refleja un cambio de paradigma en el que las instituciones culturales buscan no solo ampliar su alcance, sino también generar impactos sociales más profundos y sostenibles. Sin embargo, este proceso no está exento de tensiones, particularmente en la relación entre los objetivos sociales de la cultura como la democratización del acceso, la diversidad y la participación y las lógicas de mercado que exigen eficiencia, competitividad y sostenibilidad financiera.

En este contexto, el marketing cultural se posiciona como una herramienta estratégica clave para la sostenibilidad institucional, al permitir la diversificación de ingresos, la fidelización de públicos y el fortalecimiento de la visibilidad organizacional. No obstante, su creciente protagonismo también conlleva el riesgo de reducir la cultura a un producto comercial sujeto a dinámicas de oferta y demanda, lo que puede derivar en la estandarización de contenidos y en la priorización de criterios de rentabilidad sobre el valor cultural y social. Esta dualidad plantea la necesidad de adoptar enfoques híbridos que integren de manera equilibrada las dimensiones económica, social y simbólica de la cultura, reconociendo su carácter multidimensional y su función como bien público.

Asimismo, la digitalización emerge como un factor determinante en la reconfiguración de la gestión cultural contemporánea, al ofrecer nuevas oportunidades para la interacción, la mediación y la expansión de audiencias. Sin embargo, su implementación desigual evidencia la persistencia de brechas digitales que pueden profundizar las desigualdades en el acceso a la cultura, especialmente en contextos con limitaciones socioeconómicas o infraestructura tecnológica insuficiente. En consecuencia, el aprovechamiento de las tecnologías digitales debe ir acompañado de políticas inclusivas y estrategias de mediación que garanticen un acceso equitativo, evitando que la innovación tecnológica se convierta en un nuevo factor de exclusión cultural.

6. Conclusiones

El marketing cultural y el desarrollo de audiencias se encuentran actualmente en un proceso de profunda redefinición paradigmática, impulsado por transformaciones estructurales en los modos de producción, circulación y apropiación de la cultura. Este cambio implica el tránsito desde enfoques tradicionales centrados en la promoción, la asistencia y la lógica de mercado, hacia modelos más complejos que reconocen a las audiencias como actores activos en la construcción de valor cultural. En este sentido, autores como Walmsley (2019) señalan que el marketing en las artes ha dejado de orientarse exclusivamente al consumo para enfocarse en la generación de experiencias significativas y procesos de enriquecimiento cultural, lo que exige repensar tanto las estrategias como los objetivos de las instituciones culturales.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de audiencias se configura como un proceso integral que articula dimensiones sociales, culturales y políticas. Ayala et al. (2019) destacan que este concepto ha evolucionado hacia enfoques más holísticos que incorporan la inclusión, la diversidad y la participación como elementos centrales. Sin embargo, como advierten Glow et al. (2020), la implementación de estas estrategias enfrenta obstáculos importantes, debido a inercias institucionales, limitaciones estructurales y la persistencia de modelos tradicionales de gestión. En este contexto, resulta fundamental que las instituciones culturales transiten hacia modelos más participativos e inclusivos, capaces de responder a la diversidad de los públicos y de generar procesos de mediación cultural más efectivos.

Asimismo, el marketing cultural debe evolucionar hacia enfoques éticos y socialmente responsables. Gonsales (2021) propone el marketing social como una vía para alinear las estrategias culturales con objetivos de bienestar colectivo, mientras que Sobocińska (2019) subraya su papel en la promoción de valores asociados al desarrollo sostenible. Este giro implica reconocer que el marketing no es únicamente una herramienta para la captación de públicos, sino también un mecanismo para incidir en prácticas culturales, fomentar la inclusión y fortalecer la cohesión social. No obstante, como advierten Dalpiaz y Cavotta (2018), este proceso debe gestionarse con cautela para evitar la mercantilización excesiva de la cultura y la instrumentalización de sus contenidos.

Por otro lado, la incorporación de herramientas digitales representa una oportunidad clave para la innovación en la gestión cultural. Golovach (2023) y Korobaničová y Rončáková (2024) destacan el potencial de las tecnologías digitales para ampliar el alcance de las

instituciones, segmentar audiencias y generar nuevas formas de interacción. Sin embargo, como señalan Arsenijević y Arsenijević (2022), esta transformación también exige el desarrollo de capacidades organizacionales y una reflexión crítica sobre sus implicaciones éticas, particularmente en relación con la brecha digital y la accesibilidad.

En términos de sostenibilidad, el debate contemporáneo enfatiza la necesidad de integrar la gestión cultural en marcos más amplios de desarrollo sostenible. Duxbury et al. (2017) proponen una visión en la que la cultura no solo es un sector, sino un componente transversal del desarrollo, mientras que Wróblewski et al. (2019) destacan la importancia de modelos de gestión que articulen dimensiones económicas, sociales y ambientales. En este sentido, la sostenibilidad cultural requiere no solo estrategias institucionales, sino también una articulación efectiva con políticas públicas y marcos normativos que permitan garantizar su continuidad y pertinencia social.

A partir de este análisis, el estudio concluye que:

- El desarrollo de audiencias debe centrarse en la inclusión y no únicamente en el crecimiento cuantitativo, incorporando estrategias que atiendan la diversidad social y reduzcan las barreras de acceso, en consonancia con los planteamientos de Mandel (2018) y Kovačić et al. (2024).
- El marketing cultural debe evolucionar hacia enfoques éticos, relacionales y sociales, superando su función instrumental para convertirse en una herramienta de transformación cultural y social (Gonsales, 2021; Walmsley, 2019).
- La sostenibilidad cultural requiere una integración efectiva con políticas públicas y estrategias de largo plazo, que permitan articular los objetivos institucionales con el desarrollo social y cultural, tal como proponen Duxbury et al. (2017) y Sobocińska (2019).

En síntesis, la gestión cultural contemporánea enfrenta el desafío de construir modelos híbridos que equilibren innovación, inclusión y sostenibilidad, reconociendo la complejidad del ecosistema cultural actual. Este proceso demanda no solo cambios operativos, sino también una transformación profunda en las concepciones teóricas y en las prácticas

institucionales, orientadas hacia una cultura más democrática, accesible y socialmente relevante.

Declaraciones

- **Aspectos Éticos:** Los autores declaran que la presente investigación consiste en una revisión sistemática de literatura científica ya publicada, por lo cual no requirió la intervención directa con seres humanos ni animales, ni la aprobación de un comité de ética. El estudio se realizó siguiendo las normas éticas de comunicación científica y las buenas prácticas de investigación.
- **Disponibilidad de datos:** Se declara que todos los datos, aplicaciones y contenidos subyacentes a este manuscrito (matriz de selección de artículos y criterios de búsqueda) están debidamente referenciados en el texto y disponibles para su consulta a través de solicitud directa al autor de correspondencia.
- **Contribución de los autores (Taxonomía CRediT):** Todos los autores contribuyeron de manera equitativa en la conceptualización, metodología, proceso PRISMA, análisis temático y redacción del manuscrito.
 - **Carlos Martin Samano Morales:** Conceptualización, metodología, software, validación, análisis formal, investigación, recursos, curación de datos, escritura (borrador original), escritura (revisión y edición), visualización, supervisión y administración del proyecto.
 - **Christian Alejandro Amaya Parra:** Conceptualización, metodología, software, validación, análisis formal, investigación, recursos, curación de datos, escritura (borrador original), escritura (revisión y edición), visualización, supervisión y administración del proyecto.
- **Conflictos de interés:** Los autores declaran no tener conflictos de interés de naturaleza financiera, personal o institucional que pudiesen haber influido en los resultados o interpretaciones de este trabajo.
- **Declaración de Inteligencia Artificial:** Los autores declaran que no se utilizaron herramientas de inteligencia artificial ni tecnologías asistidas por IA para la redacción, análisis de datos o revisión de estilo del presente manuscrito.

Referencias

Algán, R. S., & Berstein, B. S. (2020). Investigación de mercado en cultura: Una herramienta clave para la gestión de las artes. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 8(2), 1–18. <https://doi.org/10.4995/cs.2020.14473>

Allmanritter, V. (2018). Audience development in the migratory society: Insights for cultural institutions based on current research. *Zeitschrift für Kulturmanagement*, 4(1), 29–44. <https://doi.org/10.14361/zkmm-2018-0103>

Arsenijević, J., & Arsenijević, O. (2022). Changing the cultural paradigm in the digital age. *Baština*, 32, 187–202. <https://doi.org/10.5937/bastina32-36183>

Ayala, I., Cuenca-Amigo, M., & Cuenca, J. (2019). Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations: A systematic literature review. *Museum Management and Curatorship*, 34(6), 589–607. <https://doi.org/10.1080/09647775.2019.1698312>

Barrientos-Báez, A., Barquero Cabrero, J. D., & Caldevilla Domínguez, D. (2022). Caso 8. ESERP: Emprendimiento social y mercadotecnia sostenible en el contexto latinoamericano (España). En *Estrategias de marketing sostenible: 12 casos de estudio iberoamericanos* (pp. 156–178). ESERP.

Buljubašić, I., Ham, M., & Pap, A. (2016). Factors influencing the implementation of unconventional marketing in cultural institutions – Evidence from Croatia. *Scientific Annals of Economics and Business*, 63(4), 427–446. <https://doi.org/10.1515/saeb-2016-0120>

Contreira Domingo, L., & Cardozo Gomes da Silva, R. (2023). Al sur del sur. *Estudos Linguísticos e Literários*, 74, 1–18. <https://doi.org/10.9771/ell.i74.47191>

Dalpiaz, E., & Cavotta, V. (2018). A double-edged sword: Cultural entrepreneurship and the mobilisation of morally tainted cultural resources. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 31(sup1), S1–S17. <https://doi.org/10.1080/13511610.2018.1479188>

Dembicz, K. (2021). Indigenous populations of Costa Rica in educational discourse: A review of “manual para la mediación cultural”. En *Conflicts over use of urban and regional spaces in the time of climate changes: Good management and planning practices* (pp. 284–320). Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego. <https://doi.org/10.31338/uw.9788323548546.pp.284-320>

Dias, J. da C., Muniz, L. da C., & Oliveira, G. C. de A. (2023). O ensino de língua espanhola em uma perspectiva decolonial: Ressignificando a aprendizagem. *Letras*, 43(2), 1–15. <https://doi.org/10.5902/2176148573744>

Duxbury, N., Kangas, A., & De Beukelaer, C. (2017). Cultural policies for sustainable development: Four strategic paths. *International Journal of Cultural Policy*, 23(4), 413–427. <https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1280789>

Giebisch, A. (2024). Stichwort cultural marketing. *merz | medien + erziehung*, 68(2), 35–42. <https://doi.org/10.21240/merz/2024.2.3>

Glow, H., Kershaw, A., & Reason, M. (2020). Leading or avoiding change: The problem of audience diversification for arts organisations. *International Journal of Cultural Policy*, 26(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/10286632.2019.1709060>

Golovach, N. (2023a). Role of marketing in activities of modern cultural institutions. *Almanac Culture and Contemporaneity*, 1(3), 45–58. <https://doi.org/10.32461/2226-0285.1.2023.286800>

Golovach, N. (2023b). Use of innovative marketing technologies in the field of culture. *Library Science Record Studies Informology*, 4(4), 112–125. <https://doi.org/10.32461/2409-9805.4.2023.294089>

Gonsales, F. I. (2021). Social marketing for museums: An introduction to social marketing for the arts and culture sector. *RAUSP Management Journal*, 56(2), 289–305. <https://doi.org/10.1108/rausp-08-2020-0194>

Korobaničová, I., & Rončáková, R. (2024). Engaging new audiences: Innovative tools for museum and gallery development in Slovakia. *Verejná správa a spoločnosť*, 24(2), 58–71. <https://doi.org/10.33542/vss2024-2-5>

Kovačić, S., Pivac, T., Solarević, M., Blešić, I., Cimbaljević, M., Vujičić, M., Stankov, U., Besermenji, S., & Čurčić, N. (2024). Let us hear the voice of the audience: Groups facing the risk of cultural exclusion and cultural accessibility in Vojvodina province, Serbia. *Universal Access in the Information Society*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10209-024-01102-5>

Mandel, B. R. (2018). Can audience development promote social diversity in German public arts institutions? *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 48(5), 323–338. <https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1517064>

Miranda, A. P. A., & Dornelles, B. C. P. (2023). Marketing communication at the “Bambuco Festival in San Juan and San Pedro”. *Journal of Latin American Communication Research*, 11(2), 5–22. <https://doi.org/10.55738/journal.v11i2p.5-22>

Nielsen, D. S. (2019). Theatre talks – Audience development in three perspectives: Marketing, cultural policy and theatrical communication. *Zarządzanie w Kulturze*, 20(3), 137–152. <https://doi.org/10.4467/20843976zk.19.023.11129>

Sobocińska, M. (2019). The role of marketing in cultural institutions in the context of assumptions of sustainable development concept—A Polish case study. *Sustainability*, 11(11), Article 3188. <https://doi.org/10.3390/su11113188>

Walmsley, B. (2019). The death of arts marketing: A paradigm shift from consumption to enrichment. *Arts and the Market*, 9(2), 123–140. <https://doi.org/10.1108/aam-10-2018-0013>

Wróblewski, Ł., Gaio, A., Rosewall, E., & Gaio, A. (2019). Sustainable cultural management in the 21st century. *Sustainability*, 11(17), Article 4665. <https://doi.org/10.3390/su11174665>

Yue, C. A., & Thelen, P. D. (2024). A Delphi study on the state and future of Hispanic public relations in the United States. *Public Relations Review*, 50(1), Article 102415. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102415>

Este preprint fue presentado bajo las siguientes condiciones:

- Los autores declaran que se obtuvieron los términos necesarios del consentimiento libre e informado de los participantes o pacientes en la investigación y se describen en el manuscrito, cuando corresponde.
- Los autores declaran que la preparación del manuscrito siguió las normas éticas de comunicación científica.
- Los autores declaran que son conscientes de que son los únicos responsables del contenido del preprint y que el depósito en SciELO Preprints no significa ningún compromiso por parte de SciELO, excepto su preservación y difusión.
- Los autores declaran que los datos, las aplicaciones y otros contenidos subyacentes al manuscrito están referenciados.
- El manuscrito depositado está en formato PDF.
- Los autores declaran que la investigación que dio origen al manuscrito siguió buenas prácticas éticas y que las aprobaciones necesarias de los comités de ética de investigación, cuando corresponda, se describen en el manuscrito.
- Los autores declaran que una vez que un manuscrito es postado en el servidor SciELO Preprints, sólo puede ser retirado mediante solicitud a la Secretaría Editorial deSciELO Preprints, que publicará un aviso de retracción en su lugar.
- Los autores aceptan que el manuscrito aprobado esté disponible bajo licencia [Creative Commons CC-BY](#).
- El autor que presenta el manuscrito declara que las contribuciones de todos los autores y la declaración de conflicto de intereses se incluyen explícitamente y en secciones específicas del manuscrito.
- Los autores declaran que el manuscrito no fue depositado y/o previamente puesto a disposición en otro servidor de preprints o publicado en una revista.
- Si el manuscrito está siendo evaluado o siendo preparando para su publicación pero aún no ha sido publicado por una revista, los autores declaran que han recibido autorización de la revista para hacer este depósito.
- El autor que envía el manuscrito declara que todos los autores del mismo están de acuerdo con el envío a SciELO Preprints.