

# TOMO 01

## LA CULTURA COMO FACTOR DE INNOVACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

*Coordinación científica: Pau Rausell Köster*

*Coordinación editorial: Raúl Abeledo Sanchis*

*Colaboradores:*

*Blanco Sierra, Óscar [Econcult, UV]*

*Boix Doménech, Rafael [Departamento de Estructura Económica, UV]*

*De Miguel Molina, Blanca [UPV]*

*Hervás Oliver, José Luis [UPV]*

*Marco-Serrano, Francisco [K|P|K, UV]*

*Pérez-Bustamante Yábar, Diana [Universidad Rey Juan Carlos]*

*Pérez Vázquez, Pedro [MC2, UV]*

*Vila Lladosa, Luis [MC2, UV]*

*Diseño y maquetación: Priska Vigo*

*Traducción: Redactalia, Gabriela Harsulescu, Annabel Kay*

*Corrección: Júlía Sorribes*

*Agradecimientos: Nos gustaría dar las gracias tanto a todos los colaboradores como a los demás socios del proyecto Sostenuto, que nos proporcionaron información de gran valor para nuestras investigaciones.*

*Este informe ha sido elaborado por la Unidad de Investigación en Economía de la Cultura y Turismo [Econcult] – Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local [IIDL] – de la Universitat de València, en el marco del Proyecto Sostenuto, co-financiado por el Programa Interreg IV B Med de la Unión Europea.*

## Nota

*El proyecto Sostenuto, que reunió a siete socios de muy distinta naturaleza, tenía el objetivo de promover la reflexión sobre la innovación económica y social en el espacio Med. El proyecto permitió la experimentación, modelización y diseminación de nuevos modelos de gestión y organización en el sector cultural.*

*Con la intención de realizar una contribución significativa y participar en las transformaciones en curso, todos los socios de Sostenuto orientaron sus esfuerzos a abrir el debate, contraponer opiniones, ampliar el espectro temático y geográfico y defender una postura acorde con sus convicciones.*

*Las recientes crisis han reforzado la necesidad de fomentar el debate público y plantear visiones alternativas sobre el desarrollo.*

*Es en este contexto donde se enmarca la publicación final del proyecto, dividida en dos volúmenes complementarios.*

*Este primer volumen, elaborado por la Unidad de Investigación en Economía de la Cultura y Turismo (Econcult), del Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local (IIDL) de la Universitat de València, propone un análisis económico de las relaciones entre cultura, innovación y desarrollo en Europa y en particular en el espacio Med.*

*Los resultados de las investigaciones de Econcult se contextualizan en el segundo volumen, "Cultura e innovación [es]: Europa vista desde el sur", coordinado por Relais Culture Europe.*

## CAPÍTULO 01

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
» La cultura como factor de innovación económica y social. Un tema muy vivo .....	7
» La centralidad de las “actividades culturales y creativas” .....	8
» Referencias bibliográficas .....	16

## CAPÍTULO 02

<b>INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y CULTURA: AMPLIANDO Y PROFUNDIZANDO SU ESQUEMA DE RELACIONES</b> .....	18
» Algunos apuntes sobre la creatividad y el desarrollo .....	20
» El concepto económico de innovación .....	22
» Sistematizando la producción de innovaciones: Del conocimiento como recurso a su gestión corporativa .....	25
» Ampliando la esfera de producción de innovaciones: Incorporando la dimensión social .....	29
» Innovación institucional y política: La Agenda 21 de la Cultura .....	33
» A modo de conclusiones: Innovación, creatividad y cultura .....	37
» Referencias bibliográficas .....	39

## CAPÍTULO 03

<b>ENFOQUE MICROECONÓMICO: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN CULTURAL</b> .....	42
» Introducción .....	43
» La función de producción de las organizaciones culturales .....	49
» Los procesos de innovación en las organizaciones culturales: Principales factores de cambio .....	88
» Referencias bibliográficas .....	99

## CAPÍTULO 04

### LAS APORTACIONES DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES Y CREATIVAS EN LA CONFORMACIÓN DEL ESPACIO SOCIOECONÓMICO EUROPEO ..... 104

- » Las dimensiones sensibles de conexión entre la actividad cultural y creativa y el resto del espacio socioeconómico ..... 105
- » Cultura y desarrollo en las regiones europeas ..... 121
- » Las dinámicas del espacio Med en el marco de las actividades culturales y creativas ..... 134
- » A modo de reflexiones finales.  
La cultura como factor de innovación económica y social ..... 143
- » Referencias bibliográficas ..... 146
- » Apéndices ..... 153

### ADENDA. LOS LABORATORIOS DE SOSTENUTO: EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA CULTURA ..... 166

- » Introducción: Caracterización del partenariado de Sostenuto ..... 167
- » Centre de Développement pour les Musiques Actuelles (A.M.I.):  
Incubadora de empresas culturales y creativas ..... 171
- » Bunker ..... 179
- » Expeditio ..... 190
- » CITEMA, la Città Europea dei Mestieri d'Arte ..... 197
  
- » Lista de gráficos ..... 210
- » Lista de tablas ..... 212

# CAPÍTULO 01

## INTRODUCCIÓN

## » La cultura como factor de innovación económica y social. Un tema muy vivo

El texto que sigue tiene la pretensión de ampliar el entendimiento sobre las relaciones entre el hecho cultural y el devenir de las comunidades en Europa. El documento surge de la necesidad teórica de pensar y reflexionar sobre un modelo plausible que nos aclare cómo la cultura afecta y se relaciona con otras dimensiones de la realidad socioeconómica de un territorio, pero también responde a la necesidad más práctica de encuadrar las acciones concretas de los agentes culturales que han participado en el proyecto europeo *Sostenuto*. A lo largo de esta aventura de tres años, los socios del proyecto se han visto muy constreñidos por las restricciones que impone el trabajo del día a día, con todas las dificultades financieras, administrativas y de gestión asociadas a sus propios proyectos culturales.

Las investigaciones y reflexiones que aquí se presentan son fruto tanto del seguimiento de una discusión emergente y muy viva que se ha establecido en la arena académica y de los *think tanks* como de la interacción con acciones y organizaciones concretas a partir de diálogos, foros y discusiones con agentes culturales de “carne y hueso”. En el marco del proyecto *Sostenuto*, estos espacios de relación se han establecido entre Marsella, París, Valencia, La Toscana, Liguria, Ljubljana y Kotor (Montenegro) a partir de formatos muy variados: encuentros profesionales, espacios de discusión al modo académico, foros más abiertos, seminarios, reuniones de trabajo o entrevistas.

Nuestra misión era “modelizar”, es decir, encontrar un modelo que aportara evidencias de que la cultura juega un papel significativo en los procesos de innovación económica y social. Debemos destacar que en la primavera de 2009, cuando se inició el proyecto, el bosque de publicaciones, artículos e informes sobre el tema no era tan denso como lo es hoy. Si se repasan las referencias bibliográficas de este trabajo, se podrá comprobar que una cantidad considerable de éstas se ubican precisamente en los últimos tres años, e incluso algunos de los trabajos se fechan en el año próximo. Dada esta aceleración de los acontecimientos, algunos de los objetivos de investigación que se plantearon al inicio del proyecto quedaron rápidamente superados por las aportaciones de diversas evidencias publicadas en artículos e informes. Así, hemos tenido que ir reprogramando los objetivos de nuestra investigación casi de forma permanente.

Al principio, el objetivo era captar con mayor precisión conceptos tan resbaladizos como creatividad e innovación y entender cómo esos procesos y atributos se daban en las organizaciones culturales. El enfoque inicial se orientaba hacia el análisis conceptual y la investigación más orientada al análisis micro de las organizaciones culturales, iniciando una metodología de investigación basada en cuestionarios dirigidos a organizaciones culturales. Sin embargo, distintos trabajos muy recientes han clarificado con bastante precisión algu-

nas de las cuestiones sobre las que centrábamos nuestras investigaciones. Si tuviéramos que destacar algunas de estas aportaciones habría que nombrar los trabajos de NESTA en el Reino Unido y la literatura valiente y rigurosa de YProductions en España, así como los diferentes informes de la UE, KEA, la OCDE o la UNCTAD, y también trabajos más académicos de Xavier Greffe o Jason Potts. Con todos esos materiales tratamos de confeccionar los capítulos 2 y 3.

Con el objeto de aportar mayor valor añadido, estos recientes planteamientos reorientaron nuestra investigación hacia el ámbito macroeconómico, analizando las relaciones entre la ocupación en las actividades culturales y creativas y la capacidad de crecimiento de las regiones europeas. Esta orientación nos vino al encuentro ante algunas de las sorprendentes correlaciones que evidenciaban los trabajos de Power y Nielsen, del *European Cluster Observatory*, que a su vez nos llevaron a establecer contacto con el trabajo de investigadores que comenzaban a desarrollar estas cuestiones como Luciana Lazeretti, Rafael Boix, Antonio Russo, Miguel Hervás, Blanca de Miguel o Pier Luigi Sacco. Tal y como se refleja en los créditos, algunos de estos investigadores han colaborado en la redacción del presente informe, especialmente en el desarrollo del capítulo 4. También hemos estado muy pendientes de las conferencias de la *Regional Science Association International* (RSAI) o las de la *Association for Cultural Economics International* (ACEI), para tratar de capturar todas las nuevas aportaciones relacionadas con dicha dimensión macroeconómica.

Otro tema contextual relevante ha sido tratar de entender el papel de la acción colectiva europea en el ámbito de la cultura. Lo que empezó siendo un metódico rastreo de las políticas europeas relacionadas con la cultura se aligeró notablemente con la aparición de informes como el “Study on the Contribution of Culture to Local and Regional Development - Evidence from the Structural Funds” del Center for Strategy and Evaluation Services (CSES) y ERICarts. De todas formas, después de un exhaustivo repaso sobre la percepción de Europa en materia de políticas culturales, podemos decir que compartimos la afirmación de C. Gordon (Gordon, 2010): “A pesar de la creciente ambición evidente en la ‘Agenda para la Cultura’, el enfoque tradicionalmente táctico e incremental de la Unión Europea no se ha correspondido hasta ahora con la retórica de la Comisión sobre la política cultural como un asunto de creciente y vital importancia para la economía y la prosperidad de la Unión Europea en su conjunto”.

## » La centralidad de las “actividades culturales y creativas”

La estructura simbólica de una comunidad siempre ha tenido un papel relevante en la conformación del espacio socioeconómico. Sin embargo, esta influencia se ha ido reforzando en las dos últimas décadas. Como señala la Comisión Europea en su Libro Verde “Liberando el potencial de las Industrias Culturales y Creativas” (2010), las fábricas están siendo progresivamente remplazadas



por comunidades creativas cuya materia prima es su habilidad para imaginar, crear e innovar. Todas las formulaciones sobre la sociedad del conocimiento o de la información se articulan alrededor de la señalización de la creciente importancia y centralidad de la dimensión simbólica en la ordenación de las relaciones sociales y económicas. Esta percepción, sin embargo, se ha convertido en un cliché que no cuenta con las evidencias completas y definitivas para explicar con claridad cuáles son las causas, las variables implicadas, las relaciones entre dichas variables y sus consecuencias.

Lo que sí queremos superar es la discusión más conceptual e ideológica entre los términos “industrias culturales” e “industrias creativas”. Numerosos autores se han dedicado en los últimos meses a tratar de explicitar las implicaciones de cada uno de estos términos (Potts, 2011, Cunningham, 2011, Garnham, 2011, Zallo, 2011). En este informe utilizaremos el término “actividades culturales y creativas”, señalizando que no sólo nos interesan aquellas que se desarrollan en los espacios mediados por el mercado sino que estamos hablando de todas aquellas actividades en las que, desde una intencionalidad que va más allá de la simple ocupación del tiempo de ocio, los seres humanos, como consecuencia de sus necesidades expresivas, comunicativas y emocionales, interaccionan de manera más creativa o más pasiva con flujos de información simbólica, persiguiendo cierto impacto estético, expresivo, cognitivo, emocional o espiritual sobre sí mismos o sobre los demás. Estas interacciones se pueden materializar en actos aislados o en espacios de relación social y se pueden articular tanto a través de sistemas de intercambio formales y reglados como el mercado, la educación o las entidades culturales (empresas, organizaciones e instituciones) como a través de sistemas informales y poco estructurados que aparecen como resultado natural de la interacción social.

*Las actividades culturales y creativas podrían considerarse como una apertura de la relación entre economía y cultura, hasta ahora anquilosada; una relación que ya no se limita a cuestiones vinculadas al arte y los fracasos de mercado (economía de la cultura) o a los fundamentos de la regulación cultural. Al contrario, se pone énfasis en el papel de los medios, la cultura y la comunicación en la generación de cambio y crecimiento en lo que Schumpeter llamaba el ‘motor’ capitalista. (Cunningham, 2011)*

Hay que destacar que los individuos se someten a experiencias culturales como consecuencia de sus necesidades expresivas, comunicativas, lúdicas o espirituales. Estas experiencias se desarrollan en un espacio de intercambio cultural que implica la interacción con otros individuos en un determinado entorno social o por el contrario se manifiestan como experiencias personales. Aunque la mayoría de ellas se desarrollan en entornos de “no mercado”, cada vez son más las que se producen en entornos de mercado, en los que alguien crea, produce, distribuye o consume un bien o servicio cultural a cambio de un precio, un salario, o una renta de capital.

A pesar de la dificultad conceptual y terminológica, esta perspectiva se encuadra en Europa en la formulación de la Agenda de Lisboa<sup>1</sup>, ya que las actividades culturales y creativas se adaptan a los objetivos de “crecimiento económico duradero acompañado por una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo”. La importancia de los aspectos relacionados con los modelos de creación, producción, distribución y consumo de bienes y servicios culturales tiene que ver con la creciente dimensión económica de los intercambios de mercado de dichos bienes y servicios.

### Clasificaciones y dimensiones

Desde principios del siglo XXI se vienen desarrollando esfuerzos crecientes para aportar datos cuantitativos que delimiten la dimensión económica de las actividades culturales y las industrias creativas. Una de las investigaciones realizadas en esta línea ha demostrado que el sector de las industrias culturales y creativas en Europa representa el 2,6% del PIB, genera más de 5 millones de empleos y es uno de los sectores más dinámicos, con altos índices de crecimiento (KEA, 2006). Este estudio se apoya en una clasificación de actividades basada en un modelo de círculos concéntricos. El modelo parte de un núcleo de actividades creativas (patrimonio cultural, artes escénicas), en torno al cual se sitúan en niveles subsiguientes las industrias culturales (cine, música, televisión), las industrias creativas (moda, diseño, publicidad) y las industrias relacionadas (soporte, audio y vídeo, etc).

Sin embargo, no existe un consenso definitivo sobre la delimitación del sector. Santagata (2009: 50-55) identifica otros cinco modelos de clasificación de actividades culturales y creativas: el modelo de la WIPO, basado en los derechos de propiedad intelectual; el modelo de las industrias culturales, aplicado principalmente en Francia a partir de la conceptualización de la investigación social en cultura; el modelo del DCMS o de las “Industrias Creativas”, actividades económicas con *inputs* creativos y *outputs* de propiedad intelectual; el de la UNCTAD (2010), que plantea cuatro grupos de actividades: patrimonio, artes, medios y creaciones funcionales, y por último, el modelo italiano “White Paper”, resultado del cruce entre sectores (cultura material, industria de contenidos y patrimonio) y actividades de la cadena de valor de la creatividad (concepción, producción y marketing).

---

1. “Convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”

TABLA 1: Industrias Creativas desde diferentes enfoques

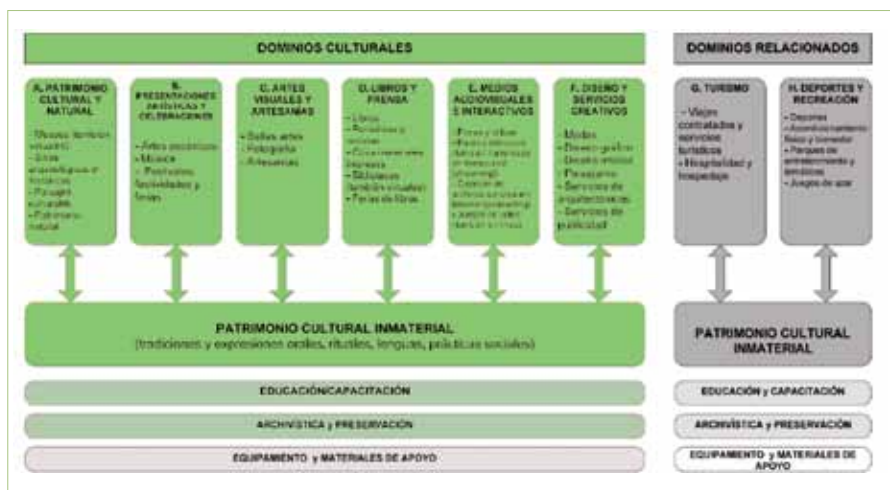
	DCMS 2009 (Reino Unido)	WIPO Industrias del copyright (2003)	LEG Eurostat (2000)	KEA European Affairs (2006)	UNCTAD (2010)
Imprenta		X			X
Industria editorial	X	X	X	X	X
Publicidad y servicios relacionados	X	X	X	X	X
Arquitectura	X	X	X	X	X
Arte y antigüedades / Mercado	X	X			X
Artesanía	X	X	X	X	X
Diseño / Servicios especializados de diseño	X	X	X	X	X
Moda	X	X			X
Cine / Industria cinematográfica y de vídeo	X	X	X	X	X
Música / Industrias de grabación	X	X	X	X	X
Artes escénicas (teatro, danza, ópera, circo, festivales, espectáculos en directo)/ Artistas independientes, escritores	X	X	X	X	X
Fotografía	X	X	X	X	X
Radio y televisión (Radiodifusión)	X	X	X	X	X
Software, videojuegos y publicaciones electrónicas	X	X	X	X	X
Patrimonio / Lugares culturales (Bibliotecas, archivos, museos, lugares históricos y patrimoniales, otras instituciones vinculadas al patrimonio)			X	X	X
Medios interactivos			X	X	
Otras artes visuales (pintura, escultura)			X		X
Sociedades de gestión de derechos de autor				X	
Turismo cultural / Servicios recreativos				X	X
I+D Creativa					X

La definición de "sector creativo" de la UNCTAD es posiblemente la más completa, ya que incluye aspectos de las Industrias Creativas, lo cultural y lo tecnológico. La UNCTAD (2010, p.8) define industrias creativas como aquellas que: "(a) son ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que utilizan como *inputs* primarios la creatividad y el capital intelectual; (b) constituyen un conjunto de actividades basadas en el conocimiento, centradas pero no limitadas a las artes, que generan potencialmente ingresos a través del comercio y los derechos de autor; (c) están constituidas por productos tangibles y servicios intelectuales o artísticos intangibles con contenido creativo, valor económico y objetivos de mercado; (d) se encuentran en la intersección entre lo artesano, los servicios y los sectores industriales, y (e) constituyen un nuevo sector dinámico en el comercio mundial.

Por consiguiente, cada modelo ofrece unas cifras diferentes en cuanto a la contribución del sector a la economía, que oscila entre el 3 y 9% del PIB y el 1 y 11% del empleo. Sin embargo, todos coinciden en las características de la dinámica y el crecimiento del sector.

Se puede comprobar que la visión institucional del concepto de "cultura" se ha ampliado notablemente, como recoge el nuevo Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO del año 2009. Este marco refleja el cambio de paradigma sobre las percepciones y la funcionalidad de la cultura.

FIGURA 1: Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO



Con la creciente centralidad de la dimensión cultural se está produciendo cierta estandarización terminológica y cierto proceso de convergencia metodológica, pero aún queda mucho por madurar.

## La aproximación convencional

En general, hay una explicación convencional del crecimiento de la economía creativa por encima de la media de la economía, y, por consiguiente, la creciente participación en el conjunto del PIB de los países. La creciente aportación de las actividades culturales y creativas a la economía se produce como consecuencia de un cambio de paradigma debido a:

- › La terciarización: en las economías más avanzadas, los servicios, en los que están incluidas las actividades culturales y creativas, han crecido con fuerza.
- › La reestructuración de la cadena de valor de muchos sectores de la economía: ciertas actividades culturales y creativas han pasado a realizar, junto con otros servicios intensivos en conocimiento, una función clave como proveedoras de servicios a las empresas del conjunto de la economía (diseño, comunicación, etc.).
- › La globalización de la actividad económica: las actividades culturales y creativas son uno de los principales conductores de este proceso, con efectos verificados sobre el atractivo y la capacidad de proyección hacia el exterior.
- › La revolución digital: que tiene efectos sobre la estructura del conjunto de la economía y en la que, junto con otros sectores, las actividades culturales y creativas son protagonistas centrales. Esta revolución tecnológica supone un verdadero shock que afecta tanto a la conformación de la oferta, con una reducción notable en la producción de bienes simbólicos, como a la demanda, con posibilidad de nuevas formas de consumo<sup>2</sup>.
- › Finalmente, este cambio se da de manera especial en Europa como respuesta defensiva del propio sistema productivo, que se ve pinzado por el mayor nivel científico y tecnológico de Estados Unidos y algunos espacios de Asia y la presión de las economías emergentes en el campo de la producción con tecnologías medias. La cultura se convierte de alguna manera en un sector refugio donde aún es posible mantener niveles de competitividad en un mercado global.

Sin embargo, estas actividades no son como las demás y no operan aisladas del resto de la economía y de otros campos sociales. La creatividad, la expresión artística, la producción simbólica como generadora de significados y la comunicación interactúan con todo el entramado socioeconómico. El impacto de este sector va más allá de su simple consideración como actividad económica y hay que tener en cuenta que las actividades culturales y creativas son capaces de activar, dinamizar, modificar y transformar las bases de la competitividad socioeconómica de un determinado territorio.

2. Desde el punto de vista técnico, la digitalización unifica el sistema de signos, símbolos e imágenes, homogeniza el tratamiento de señales, eleva exponencialmente la velocidad de circulación y difusión de la información y facilita la conectividad de los sistemas tecnológicos, así como la movilidad que caracteriza nuestro tiempo techno-económico y la sociedad red. Desde el punto de vista sistémico, la digitalización facilita desarrollos cualitativos como la interoperabilidad, la transversalidad de soportes y contenidos, la interactividad, la accesibilidad, los formatos, la ubicuidad y los accesos múltiples, la compatibilidad entre la fragmentación de los procesos comunicativos y su recomposición abierta, el encuentro de lo micro y lo global, etc. (Zallo, R., 2011)

## La legitimación de las políticas culturales

Una cuestión que se olvida con bastante frecuencia es que el objetivo de las políticas culturales no es la industria cultural o los creadores, ni siquiera la cultura, sino, como en todas las políticas públicas, la ciudadanía. Los sujetos de la política son los ciudadanos y la salud del sector creativo es un razonable requisito instrumental que no deja de ser un medio.

La justificación primigenia de las políticas culturales se sustentaba en el valor intrínseco de la cultura para maximizar nuestro bienestar. Dicho valor no se deriva de la máxima del “arte por el arte” o del valor artístico de la obra creada sino de la capacidad de la creatividad, el arte y la cultura de afectarnos cognitiva, estética o espiritualmente y transformar nuestra dimensión social, ciudadana, económica o política, influyendo en nuestro sentido de identidad y pertenencia, de identidad, construyendo capital social, alimentado el conocimiento que nos dota de autonomía, conformando nuestra sensibilidad y la capacidad de obtener utilidad del goce estético y amplificando nuestras capacidades expresivas y comunicativas. Esto es lo que Amartya Sen entiende por desarrollo: los pasos que transcurren en el proceso en el que mejoramos el control individual y social de nuestro universo simbólico – la cultura – incrementando nuestras capacidades para elegir acciones alternativas.

Esta justificación conceptual de la política cultural como parte central de la profundización del desarrollo de las comunidades no significa que las actuales políticas culturales de los países europeos estén legitimadas. Más bien al contrario. Precisamente desde esa perspectiva, el análisis nos desvela con bastante precisión que las políticas culturales reales son en la mayoría de los casos muy poco eficaces (es decir, que no consiguen los fines que declaran perseguir), muy poco eficientes (es decir, que cuando alcanzan los objetivos, lo podrían haber hecho a través de una mejor utilización de los recursos productivos) y lo que es más escandaloso, tremendamente injustas (los que soportan sus costes son los ciudadanos con menores niveles de renta y formación y los que se benefician son ciudadanos con elevados niveles de ambos).

Pero también es evidente que la cultura es una vacuna de amplio espectro que posibilita la obtención de otras dimensiones de desarrollo. Es aquí donde tenemos que considerar la dimensión económica. Nuestras investigaciones demuestran que el tamaño de los sectores culturales es la variable más determinante (e insistimos: no una variable importante, sino la más determinante) para explicar las diferencias de renta per cápita de las regiones europeas y que hay una relación causal bidireccional entre cultura y riqueza. Sabemos también que la centralidad de la creatividad y la innovación está cambiando el papel de las organizaciones económicas y los modelos de gestión de los recursos humanos y que alrededor de este hecho se está conformando un mercado de trabajo líquido que combina tendencias liberadoras para el trabajo humano que posibilitan experiencias de desarrollo personal enriquecedoras con realidades que tienden hacia la precarización extrema y la auto-explotación. Es

más, hoy ya sabemos de manera cierta que la concentración de actividades culturales y creativas en un determinado territorio cambia la lógica y el funcionamiento de sus dinámicas económicas de forma más profunda y compleja de lo que habíamos supuesto hasta ahora a través de la propensión a la innovación. El “campo cultural” exporta al resto de los campos socioeconómicos un conjunto de valores que implican un replanteamiento ético y encajan mejor con el concepto de desarrollo sostenible. Lo que resulta evidente, especialmente en Europa, es que el contenido simbólico y creativo de una comunidad ya no representa exclusivamente su dimensión cosmética sino que de alguna manera contiene los pilares centrales de la frontera de posibilidades de su competitividad socioeconómica y determina su grado de desarrollo.

Sin embargo, ninguna de estas dinámicas es autónoma de nuestras acciones y decisiones individuales o colectivas. El conocimiento que vamos adquiriendo sobre las relaciones entre comunidad y cultura, junto con mayores niveles de gobernanza, nos debería permitir incrementar el control social de dichos procesos para tratar de maximizar los empujes de la cultura hacia modelos de desarrollo que amplíen nuestro grados de libertad, ya sea a través de la satisfacción de nuestros derechos culturales, el crecimiento económico o la obtención de otros objetivos sociales, y tratar de limitar o controlar los riesgos que suponen las lógicas de los mercados, los grupos de interés, las inercias o la simple incompetencia e ignorancia. Hay que superar clichés sobre la bondad genérica de la cultura, pero también es necesario liberarse de colettillas paranoicas sobre la conspiración de las corporaciones y las lógicas de la globalización.

Finalmente, lo que no nos plantea ninguna duda es que la cultura amplía potencialmente la frontera de posibilidades de nuestro futuro. En este momento, no aprovechar con inteligencia esta circunstancia sería una irresponsabilidad por parte de Europa.

## » Referencias bibliográficas

- ANISI, D. (1992): *Jerarquía, Mercado y Valores. Una reflexión económica sobre el poder*. Alianza Editorial. Madrid
- GARNHAM, N. (2011): “De las industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicaciones en el Reino Unido”. En Bustamante, E. (2011): *Industrias Creativas. Amenazas sobre la cultura digital*. Edit. Gedisa. Barcelona
- GORDON, C. (2010) “Great expectations - the European Union and cultural policy: fact or fiction?”, *International Journal of Cultural Policy*, 16: 2, 101 — 120
- HAWKES, J. (2001): *The Fourth pillar of Sustainability: Culture's Essential Role in Public Planning*. Vic-Cultural Development Network. Australia
- HERVAS-OLIVER, J.L., BOIX, R., DE MIGUEL MOLINA, B., DE MIGUEL MOLINA, M. (2011): “The Importance of Creative Industry Agglomerations in Explaining the Wealth of European Regions”. DRUID 2011 INNOVATION, STRATEGY, and STRUCTURE
- MARKUSEN A., GADWA, A. (2010): “Arts and Culture in Urban or Regional Planning: A Review and Research Agenda”. *Journal of Planning Education and Research* 29(3), pp.379-391
- POTTS, J., CUNNINGHAM, S. (2010): “Four Models of the Creative Industries”. *Revue d'Économie Politique*. 120(1), pp 163-180
- RAUSELL, P., ABELEDO, R., CARRASCO, S, MARTINEZ, J. (2007): *Cultura: estrategia para el desarrollo local*. Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo, Madrid
- REESE, L.A., SAND G.(2008): “Creative Class and Economic Prosperity: Old Nostrums, Better Packaging?”. *Economic Development Quarterly*. 22(3), pp 3-7
- SACCO, P.L., SEGRE, G. (2009): “Creativity, Cultural Investment and Local Development: A New theoretical Framework for Endogenous Growth” en Fratessi, U. and Senn, L.: *Growth and innovation in Competitive Regions. The Role of Internal and External Connections*. Springer Verlag, Berlin
- SEN A. (1999): *Development as Freedom*. Oxford University Press
- TREMBLAY, G. (2011): “Desde la teoría de las industrias culturales. Evaluación crítica de la economía de la creatividad”. En Bustamante, E. (2011): *Industrias Creativas. Amenazas sobre la cultura digital*. Edit. Gedisa, Barcelona.
- UNESCO (2009): “Framework for Cultural Statistics” [www.uis.unesco.org/Culture/Pages/framework-cultural-statistics.aspx](http://www.uis.unesco.org/Culture/Pages/framework-cultural-statistics.aspx)
- ZALLO, R. (2011): *Cultura, industria cultural e innovación en la Comunidad Autónoma de Euskadi: una especialización pendiente*. *Ekonomiaz*, 78(3), pp. 146-185.





# CAPÍTULO 02

INNOVACIÓN, CREATIVIDAD

Y CULTURA: AMPLIANDO Y

PROFUNDIZANDO SU ESQUEMA

DE RELACIONES

En los últimos 5 o 6 años han aparecido incontables publicaciones académicas, informes y estadísticas de organismos europeos e internacionales que abordan el papel de la innovación, la cultura o la creatividad en los procesos de desarrollo. La UNCTAD<sup>1</sup> señala que “un nuevo paradigma de desarrollo está surgiendo de los vínculos de la economía y la cultura, que abarca aspectos económicos, culturales, tecnológicos y sociales del desarrollo, tanto a niveles macro y micro”. Por su parte, la UE nos reporta que las Industrias Culturales y Creativas<sup>2</sup> contribuyen a reforzar las economías locales en declive así como a la aparición de nuevas actividades económicas, creando nuevos empleos sostenibles y aumentando el atractivo de las regiones y las ciudades de Europa. También la OCDE insiste en el papel de las industrias culturales y creativas como palanca para el desarrollo social y personal. Dichas industrias generan crecimiento económico y constituyen el núcleo esencial de la definición de la “competitividad glocal”<sup>3</sup>. Y este fenómeno tampoco es específico del mundo europeo y occidental, sino que se trata de un discurso que ha calado en distintos espacios geográficos. La Organización de Estados Iberoamericanos destaca en su Carta Cultural<sup>4</sup> el valor estratégico que tiene la cultura en la economía y su contribución fundamental al desarrollo económico, social y sostenible de la región. En la Agenda 21 de la Cultura<sup>5</sup>, aprobada en 2004, el Foro Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos enfatiza que aunque no hay que percibir los bienes y servicios culturales meramente como mercancías, “es necesario destacar la importancia de la cultura como factor de generación de riqueza y desarrollo económico.” Esta efervescencia de planteamientos evidencia, en primer lugar, que tanto la comunidad del conocimiento – desde el mundo académico hasta los think-thanks – así como los formuladores de políticas, están percibiendo una creciente centralidad de la cultura en los procesos de desarrollo. En segundo lugar, cabe destacar que esta multiplicidad de enfoques está constituyendo, no sin dificultades, cierto consenso sobre los conceptos. Si bien cultura, innovación, creatividad y conocimiento se convierten en palabras clave, aún nos queda bastante camino por recorrer para entender todas las líneas de relaciones y causalidades entre dichos conceptos y el desarrollo.

La segunda cuestión se centra en las características que presenta la evolución histórica de la producción de innovaciones. De este modo, a continuación comprobamos la progresiva ampliación y democratización de las fuentes de innovación, pasando de un modelo de producción individual y aislada (caracterizado por la figura del emprendedor schumpeteriano) a otro de producción social, territorial y serializada donde el capital social, el conocimiento, la creatividad y la cultura juegan un papel transcendental. Esta dinámica se materializa

1. UNCTAD (2010): *Creative Economy Report 2010*

2. COMISIÓN EUROPEA (2010): *LIBRO VERDE. Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas*

3. OECD (2005): *Culture and Local Development*.

4. OEI (2006): *Carta Cultural Iberoamericana*

5. UNITED CITIES AND LOCAL GOVERNMENTS (2004): *Agenda 21 de la Cultura*

en la progresiva diversificación de las tipologías de innovación y la creciente importancia de la innovación no tecnológica vinculada al sector servicios: Innovación Escondida (NESTA, 2007), Innovación Guiada por los Consumidores (Georghiou, 2007), Innovación Social (Mulgan et Al. 2007)...

La naturaleza económica de la innovación y la progresiva socialización de sus fuentes de producción se encuentran en interacción. La tercera edición del Manual de Oslo (OCDE, 2005) plantea la necesidad de establecer sistemas de indicadores que recojan desde una perspectiva sistémica la naturaleza compleja de los procesos de innovación en el marco actual de la Sociedad del Conocimiento. La innovación tiene un papel decisivo en la Estrategia Europa 2020, promotora de un crecimiento guiado por tres pilares: la sostenibilidad ambiental, la lucha contra la exclusión social y la Economía del Conocimiento.

Los cambios tecnológicos, sociales y productivos conllevan una mayor “democratización” del conocimiento. Según Wagensberg (2002), la globalización y la crisis ambiental conllevan la necesidad de integrar sus diversas formas (conocimiento científico, artístico, revelado) para gestionar la complejidad del nuevo paradigma de desarrollo y favorecer su gobernanza. La diversificación de fuentes de producción de innovaciones que conlleva este escenario implica un nuevo rol para los agentes culturales, que, gracias a sus capacidades creativas, cobran una especial relevancia en este contexto. La capacidad de innovación dentro del propio sector cultural (en cuestiones claves como bienes y servicios experienciales, ampliación y diversificación de audiencias, experimentación y creación colectiva, desarrollos digitales o nuevas formas de financiación y gestión) se ve así impulsada por los retos a los que se enfrenta la Estrategia Europa 2020, tal y como podremos comprobar en el último apartado de este capítulo, dedicado al marco normativo que determina la Agenda 21 de la Cultura.

En paralelo, el impacto y la interacción de la cultura sobre la innovación en otros sectores productivos se ve también en el centro de la cuestión. Como mostraremos a lo largo de este trabajo, y de acuerdo con el concepto de “creatividad basada en la cultura” (KEA, 2009), existe un creciente reconocimiento del hecho de que la combinación de habilidades personales, culturales, creativas, destrezas técnicas y relaciones sociales puede contribuir en gran medida a estimular la investigación y el desarrollo, optimizando la gestión de recursos humanos en la empresa e inspirando a la sociedad en su conjunto.

## » Algunos apuntes sobre la creatividad y el desarrollo

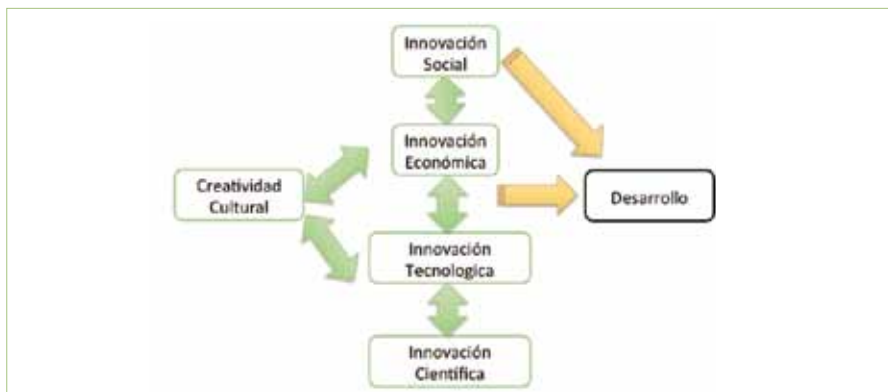
Aunque no resulta un objetivo central del presente informe, el concepto de creatividad nos es relevante, ya que se trata del espacio de conexión entre cultura y economía. Hasta hace prácticamente cuatro décadas, el concepto de desarrollo estaba limitado al vector del crecimiento económico. El “productivis-

mo” como estrategia de desarrollo consistía en intentar maximizar la producción en términos cuantitativos. Pero la tecnología resultó ser menos milagrosa de que lo que se auguraba. Pronto se evidenciaron las restricciones asociadas a la disponibilidad de recursos naturales y los riesgos medioambientales. A partir de la década de los 80 se intensificó el uso del concepto “desarrollo sostenible”, que básicamente consistía en enfocar el concepto de desarrollo hacia aquellos procesos socioeconómicos que permiten satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. El avance en esta aproximación es que a partir de ese momento, el conjunto de necesidades que ha de satisfacer un modelo concreto de desarrollo será el resultado de un proceso de construcción social, lo que precisamente tiene que ver con la dimensión cultural de una comunidad. Es esta dimensión la que es capaz de explicar los sueños, los deseos y los anhelos colectivos. Amartya Sen, con su *Development as freedom*, define el desarrollo como aquel proceso que amplía los grados de libertad de los individuos y mejora su autonomía a través de la mejora de sus capacidades. Otro autor, Jon Hawkes (2001), sitúa precisamente a la cultura como el cuarto pilar del desarrollo sostenible, junto con la dimensión social, económica y ambiental. Se puede hablar por tanto de un “giro cultural” de la definición de desarrollo.

Sin embargo, el salto hacia la dimensión cultural en la definición de las necesidades de una comunidad tiene un camino de vuelta hacia el campo económico, ya que como reconoce el propio Consejo de Europa, cultura y creatividad están íntimamente relacionadas. La creatividad está en el origen de la cultura, que a su vez crea un entorno que permite el florecimiento de la creatividad. Al mismo tiempo, la creatividad está en el origen de la innovación - entendida como la explotación exitosa de nuevas ideas, expresiones y formas y como un proceso que desarrolla nuevos productos, nuevos servicios y nuevos modelos de negocio o nuevas formas de responder a las necesidades sociales. Por lo tanto, la creatividad es de gran importancia para la capacidad innovadora de ciudadanos, organizaciones, empresas y sociedades. La cultura, la creatividad y la innovación son vitales para la competitividad y el desarrollo de nuestras economías y nuestras sociedades, especialmente en tiempos de rápidos cambios y serios problemas.

Huyendo pues del limitado concepto económico del desarrollo llegamos a la cultura, que finalmente nos desvela su capacidad para activar procesos de crecimiento económico - y por ende de desarrollo - a través de la innovación. Además, la creatividad influye en otros espacios de producción cognitiva como son la innovación científica, tecnológica, económica y social.

FIGURA 2: Creatividad cultural y desarrollo. Fuente: adaptado de KEA 2009



Todas las aproximaciones coinciden en la dificultad de definir la creatividad sin llegar a determinar, ni siquiera en las ciencias más habituadas a su estudio, si se trata de un atributo o un proceso. La creatividad es una palabra con múltiples definiciones que remite intuitivamente a la capacidad *no sólo de crear lo nuevo, sino también reinventar, diluir paradigmas tradicionales, unir puntos aparentemente inconexos y, con ello, plantear soluciones para nuevos y viejos problemas. En términos económicos, la creatividad es un combustible renovable, cuyo inventario se incrementa con el uso. Además, la "competencia" entre agentes creativos, en lugar de saturar el mercado, atrae y estimula la actuación de nuevos productores.* (Fonseca, A. 2008)

La novedad conceptual en la readaptación de la Figura 2 es que la creatividad cultural afecta también a los procesos de innovación que, como simples mecanismos de acumulación de capital humano, social y relacional (Sacco, P.L, Segre, G., 2009), constituyen procesos de desarrollo en sí mismos.

## » El concepto económico de innovación

El concepto de innovación tiene uno de sus principales referentes en Josep A. Schumpeter (1883-1950), autor que definió sus bases conceptuales y caracterizó la innovación como motor del desarrollo económico en el sistema capitalista a partir de un proceso retroalimentado de "destrucción creadora". Schumpeter elaboró su teoría contrariando la idea neoclásica del equilibrio natural y el estado estacionario del mercado. Para este autor, la economía se construye básicamente sobre ciclos cerrados de producción y demanda, con tendencia al estancamiento. Únicamente las innovaciones permiten desestabilizar el equilibrio y propiciar fases de expansión y desarrollo. Esta dinámica cíclica, rupturista y estructural de la innovación resulta destacable en un contexto como el de la actual crisis, caracterizado por la necesidad de buscar nuevos referentes y estilos de vida, visualizar escenarios de futuro y construir modelos alternativos de empleo y desarrollo.

La tercera edición del *Manual de Oslo* (2005)<sup>6</sup> amplía la definición de innovación, identificando otras tipologías distintas a la de base tecnológica, centrada en los sectores productivos primario y secundario. Esta visión amplia de la innovación no era nada nuevo, ya que diez años antes ya se había incluido en el Libro Verde de la Innovación (Comisión Europea, 1995). Este documento apuntaba incluso más lejos, ya que aludía al conjunto de la sociedad como agente activo en el desarrollo de innovaciones. Pese a su voluntad original, el manual no termina de precisar modos de transferencia ni métodos de evaluación del potencial innovador de la creatividad social y el sector cultural.

La tercera edición del *Manual de Oslo* define la innovación como la introducción de un nuevo - o significativamente mejorado - producto (ya sea bien o servicio), proceso o método de comercialización u organización en ámbitos como las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones de la organización con su entorno (mercadotecnia).

- 1) Una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en cuanto a sus características o al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, los componentes y los materiales, la informática integrada, la facilidad de uso u otras características funcionales.
- 2) Una innovación de proceso es la introducción de un proceso de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado. Este tipo de innovación implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.
- 3) Una innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.
- 4) Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas de la empresa.

Esta tipología confirma la naturaleza diversa, compleja e interactiva de los procesos de innovación en las organizaciones. Éstos comprenden mucho más que los aspectos exclusivamente tecnológicos y productivos, dando entrada a cuestiones de índole cultural a través de dos grandes dimensiones: la gestión del conocimiento (valores dominantes, gozo estético, creatividad, imaginación...) y las estrategias de organización (enfoque abierto y cooperación en red). El conocimiento y la organización interactúan y resultan imprescindibles para gestionar procesos complejos, tal y como nos muestra el paradigma de la gobernanza, fundamentado en los principios de anticipación y consenso (Abeledo Sanchis, 2010). Como comprobaremos a continuación, la cultura tiene un importante rol conector a desempeñar entre ambas dimensiones de actuación. Todas las formas de innovación anteriormente señaladas deben presentar una serie de requisitos

6. El *Manual de Oslo* destaca en la actualidad como uno de los principales protocolos utilizados para definir, promover y medir los procesos y actividades relativas a la innovación.

comunes para poder ser consideradas como tales. El primer requisito es que una innovación por sí misma no garantiza una ventaja competitiva pura, ya que requiere de un proceso de difusión y maduración en el mercado que permita la re-educación del consumidor y la transformación de sus hábitos de consumo. Un segundo requisito clave es que la innovación tendrá que demostrar que es capaz de producir beneficios económicos que compensen los costes de la inversión en términos de tiempo, esfuerzo y recursos.

Este último requisito implica que, más allá de la producción de innovaciones, lo que cobra una relevancia estratégica es lo que se hace con ellas, es decir, sus modelos de negocio, su administración y su gestión. Aquí es donde Schumpeter introduce la figura decisiva del emprendedor y su papel en la promoción de la innovación. Schumpeter (1934) argumenta que *“el liderazgo económico debe distinguirse de la mera invención. Si no llegan a ejecutarse de forma exitosa en el mercado, las invenciones son económicamente irrelevantes”*. Esto significa que una invención que no logra difundirse y socializarse, que no alcanza a impactar de forma positiva en el mercado, no se puede considerar una innovación. Las innovaciones exitosas *“serán reconocidas como beneficios de los emprendedores”*.

Además, Schumpeter ya señala la posibilidad de innovaciones de naturaleza no tecnológica: *“Las innovaciones que los emprendedores han de implementar no tienen por qué ser invenciones”*. Las innovaciones también pueden ser consecuencia de combinaciones originales y creativas de los modelos de gestión, de transformaciones sociales, pautas de consumo... El requisito clave es que consigan introducirse de manera exitosa en el mercado, generando beneficios y alterando el equilibrio económico previo, favoreciendo la ruptura y el desarrollo. Las funciones del emprendedor quedan perfectamente definidas por Schumpeter (1942): *“Hemos visto que la función del emprendedor consiste en reformar o revolucionar cierto sistema de producción, explotando un invento o una posibilidad técnica no experimentada para producir una mercancía nueva”*. Y esto pese a que como bien indica Schumpeter, *“llevar a la práctica estas innovaciones es difícil y constituye una función económica peculiar. [...] La función del emprendedor no consiste esencialmente en inventar algo ni en crear de otro modo las condiciones que explota la empresa. Consiste en lograr realizaciones”*.

Dada la complejidad y el coste de los procesos experimentales, el riesgo implícito de la inversión asociada a la búsqueda de innovaciones no es una variable desdeñable. De ahí la importancia de medidas de protección de la propiedad industrial que garanticen el monopolio de la explotación de la innovación durante el tiempo necesario para amortizar la inversión. Más adelante comprobaremos la trascendencia que tienen estas cuestiones teóricas para la innovación en el sector de la cultura en términos de acceso al crédito, financiación y derechos de propiedad intelectual.

En cuanto a los modelos de gestión de la innovación, Schumpeter establecía dos grandes modelos teóricos (denominados Mark I y Mark II) que se encontraban



definidos en buena medida por el grado de madurez de los mercados. Según señalan Malerba y Orsenigo (1994), Mark I se caracteriza por un mercado de bienes y servicios menos maduro en el que el sistema de producción de innovaciones es aleatorio, no estructurado. En este modelo, la figura del emprendedor individual y genial cobra una especial relevancia. Se trata de un mercado joven caracterizado por la fácil incorporación de avances tecnológicos por parte de nuevas empresas competidoras, lo que supone una continua erosión de la ventaja competitiva y tecnológica de las empresas ya establecidas.

Por el contrario, en el modelo Mark II, el mercado se encuentra maduro, por lo que es más difícil y costoso introducir innovaciones significativas, y un número reducido de empresas consolidadas dominan la situación, innovando de forma continuada a través de la acumulación de capacidades tecnológicas y fuertes desembolsos económicos. Se trata de un modelo de producción de innovaciones sistemático y continuo, impulsado activamente a través de los planes de los laboratorios y departamentos de I+D+i de la empresa.

En el primer caso, los emprendedores individuales juegan un rol decisivo. En el segundo, éstos son desplazados por las “organizaciones emprendedoras” o estructuras empresariales que pueden asumir el riesgo inherente a la investigación e implementación de innovaciones en el mercado. Estas dos categorías no son excluyentes sino complementarias. Combinadas, pueden ayudar a comprender mejor las formas en las que se genera y se gestiona la innovación. Tal y como comprobaremos a lo largo de este capítulo, la evolución histórica va a incorporar un tercer elemento de la mano de las nuevas tecnologías del conocimiento: la “sociedad emprendedora”. En este tipo de sociedad, el papel configurador de la cultura (a través de elementos ya citados como la identidad territorial, la memoria histórica, los valores y los estilos de vida) hace despegar su centralidad en los procesos de desarrollo socioeconómico.

## » Sistematizando la producción de innovaciones: Del conocimiento como recurso a su gestión corporativa

De acuerdo con los análisis de YProductions (2008, 2009), dos de los modelos de expansión y evolución económica dominantes durante el siglo XX, el japonés y el estadounidense, se han basado en la actualización de los modelos Mark I y II de Schumpeter. Por un lado, el modelo Toyotista de la economía japonesa hace hincapié en la concepción del conocimiento como recurso y generador de innovación. Por otra parte, el modelo estadounidense desarrolla esta cuestión a partir de la gestión corporativa de las innovaciones, maximizando la rutina en su producción y minimizando el riesgo y la incertidumbre que llevan asociados. En ambos casos vamos a comprobar la creciente relevancia de la dimensión cultural a la hora de sistematizar, diversificar, combinar y socializar los procesos de producción de innovación.

## El modelo toyotista

En primer lugar, el desarrollo económico japonés de principios de los años ochenta es fruto de un modelo de generación continua de innovación similar al modelo Mark II. Este periodo se caracterizó por una serie de cambios en las estructuras empresariales, en sus modelos de gestión y en los sistemas de trabajo. El objetivo final era poner el conocimiento, en su más amplia concepción, al servicio del proceso productivo. Como veremos a continuación, la cultura se revela como un ámbito de actuación indispensable para alcanzar este objetivo, dada su influencia a través de vías diversas como son la promoción de la creatividad, los usos del lenguaje, la función investigadora o la función educativa. Nonaka y Takeuchi (1995) subrayan en su obra que *"el conocimiento ha pasado de ser un recurso a ser el recurso"* por excelencia, imprescindible para producir innovaciones y para que empresas industriales como las del sector del automóvil obtengan ventajas competitivas. Una de las claves de este pensamiento se apoya en la idea de reconvertir el conocimiento, que pasa de ser un elemento no integrado e inservible a convertirse en un activo económico para la empresa. Como exponen Nonaka y Takeuchi (1995), *"para explicar cómo las empresas japonesas producen nuevos conocimientos debemos entender el proceso de traducción del conocimiento tácito en conocimiento explícito"*.

Este proceso de transformación del conocimiento tácito en explícito es de singular interés para entender el potencial de la cultura como factor de innovación, dado el valor que determinadas formas de conocimiento van a cobrar y el papel de la cultura y las artes en su producción y gestión.

En este sentido, aspectos como la creatividad, el inconsciente, lo emocional, la imaginación y la capacidad de abstracción, los recursos simbólicos y patrimoniales, la capacidad disruptiva, el pensamiento divergente o los valores estéticos cobran una nueva luz desde esta perspectiva, tal y como señala el informe *"The Impact of Culture on Creativity"* (KEA, 2009).

Según Nonaka y Takeuchi (1995), frente al concepto de conocimiento explícito, que *"puede ser expresado en palabras y números y es fácilmente comunicable como datos puros, fórmulas cinéticas"*, el conocimiento tácito comprende toda una serie de saberes, sistemas de creencias, intuiciones, habilidades y un sinfín de elementos que no han sido codificados y que son aprendidos a través de la participación social, la experiencia o las tradiciones. A través de la transformación de este conocimiento tácito en conocimiento útil se abre una importante fuente de información y un amplio campo de potenciales ventajas competitivas para la empresa.

Esta reconceptualización hacia formas integrales de conocimiento presenta unas implicaciones en términos organizativos sumamente interesantes. En primer lugar, se redefinen las fronteras significativas, quedando en entredicho tanto las divisiones internas entre los departamentos de la empresa como la permeabilidad externa con la sociedad. En segundo lugar, la acción en red se configura como la estructura por excelencia para el desarrollo de la función

de integración. Como dice Wagensberg (2002), la red es la arquitectura de la complejidad.

Las formas organizativas jerárquicas se sustituyen por heterarquías de cooperación entre los diversos productores de las distintas clases de conocimiento. La gestión de los recursos humanos se plantea como fundamental desde esta perspectiva.

La comunicación y el lenguaje devienen ejes decisivos de esta estrategia organizativa encaminada a la producción integral del conocimiento. Nuestros autores describen cómo *“miembros de diferentes equipos establecen nuevos puntos de vista a través del diálogo y la discusión [...] Este tipo de dinámicas de interacción facilita la transformación del conocimiento personal en conocimiento corporativo” [...] “Ningún departamento o grupo de expertos tiene ya la responsabilidad exclusiva de producir nuevos conocimientos”*.

La superación de barreras comunicativas y el diálogo entre lenguajes y disciplinas diversas (como por ejemplo entre las científico-técnicas y las artísticas) supone un reto de singular interés. Tal y como señala el informe *“The Impact of Culture on Creativity”* (KEA, 2009), podemos destacar dos características asociadas a los artistas y creadores<sup>7</sup> que apuntan en este sentido.

El conocimiento es ahora un objeto a producir por todos los trabajadores sin distinción, por lo que resulta imprescindible una cultura corporativa potente, esto es, el diseño de imaginarios y valores comunes que potencien la identificación del trabajador con la empresa. Para que el trabajador comparta la visión y la misión de la empresa, promoviendo su lealtad e implicación, resulta imprescindible diseñar estrategias culturales que actúen en el ámbito emocional, simbólico, estético y comunicativo.

También adquiere importancia la definición de ambientes y espacios de participación y estímulo del trabajador y la necesidad de dotarlos de contenidos lúdicos y de entretenimiento para impulsar la creatividad de los empleados e implicarlos en los procesos de innovación<sup>8</sup>. Las actividades culturales y recreativas también favorecen la socialización de los trabajadores, promueven el espíritu de equipo, impulsan el desarrollo de competencias y habilidades creativas e incrementan la autoestima y la motivación del personal, así como su identificación con la empresa, promoviendo formas de pensamiento críticas, imaginativas y disruptivas con la norma y la rutina con excelentes resultados

<sup>7</sup> Estas características también tienen que ver con la aparición de nuevos agentes como los *“interloper”* y los *“polimath”*. El primer concepto hace referencia a la habilidad de introducirse en competencias ajenas de manera eficiente, y es utilizado por Fabrice Hybert para caracterizar al artista como catalizador de soluciones a través de la fusión de conocimiento y tecnologías (física, psicología, artesanía, astronomía...). Por otra parte, un *“polymath”* es una persona que presenta un conocimiento profundo en los ámbitos científico y artístico.

<sup>8</sup> Con este objetivo, emergen metodologías diseñadas específicamente para interpelar a los trabajadores y poner en funcionamiento su conocimiento tácito. Nonaka y Takeuchi (1995) hacen especial hincapié en la importancia de *“expresar lo inexpresable”*, poniendo énfasis en *“el lenguaje figurativo o simbólico”*. Con esta intención se lanzan frases, imágenes o poemas a todos los miembros de los equipos de producción, buscando incentivar un pensamiento más imaginativo. Por ejemplo, fórmulas como *“evolución automovilística”* o *“tall boy”*, utilizadas por Hiro Watanabe para producir nuevos modelos de coches en Honda, son buenas expresiones de este tipo. Los diseñadores, ingenieros y publicistas debían ponerse a trabajar no sobre un prototipo sino sobre una visión, un valor o un concepto para empezar a imaginarse un coche completamente nuevo. Más adelante veremos cómo este sistema se ha perfeccionado en lo que Piore y Lester (2004) han denominado *“innovación interpretativa”*.

empresariales. Por todo ello, este tipo de actividades cobran especial valor en una estrategia empresarial centrada en el conocimiento como recurso.

La utilización del lenguaje figurativo activa formas diferentes de imaginación o comunicación que facilitan la colaboración entre los equipos. En estas estrategias, la intuición ya no es menospreciada como una forma de conocimiento secundario sino que se entiende como un elemento clave dentro de un nuevo paradigma epistemológico. Se abren así las puertas a la introducción de artistas o sujetos que han de promover pensamientos divergentes o activar procesos cognitivos menospreciados por los cánones tradicionales.

Por otra parte, saliendo de la factoría y pasando a considerar el entorno en el que ésta se ubica, también la frontera de la empresa con la sociedad adquiere un nuevo interés. La permeabilidad de esta frontera y la importancia de saber capturar todo tipo de saberes que no emanan del ámbito académico sino de procesos sociales, experiencias personales o diferencias culturales puede llegar a suponer un verdadero caladero de conocimientos para la empresa. El papel de la cultura como promotora de entornos creativos y ricos en capital social<sup>9</sup> cobra una dimensión estratégica desde esta perspectiva.

### **La gestión corporativa de la innovación y la economía del conocimiento**

Tal y como señala YProductions, el objetivo de la estructura empresarial estadounidense es optimizar los procesos sistemáticos de innovación, minimizando el riesgo de las inversiones y convirtiendo en rutina los procesos de mejora continua.

El desarrollo de este modelo de gestión de la innovación está estrechamente asociado al escenario de la Economía del Conocimiento al estilo de Drucker, en el que el conocimiento se convierte en el factor más importante de la producción: *“el valor se genera en estos momentos a través de la productividad y de la innovación, ambas formas de aplicación del conocimiento al trabajo”*. (Drucker, 1993) Comprobamos cómo desde mediados de los años ochenta, la noción clásica de innovación schumpeteriana empieza a mutar, pasando de considerarse un elemento de cambio radical a ser un sistema aprehensible, analizable y sistematizable a través de metodologías de trabajo y parámetros bien establecidos. Por ello, el emprendedor schumpeteriano, un individuo capaz de implementar innovaciones geniales, caprichosas y arriesgadas, se convertirá progresivamente en una organización humana que aprende a sistematizarlas. Se describe así un proceso de innovación endógeno, que no trata tan sólo de promover innovaciones sino de generar un sistema de innovación continua dentro de la empresa. Según Baumol (2002), esto se puede conseguir porque *“el proceso de innovación conlleva mejoras en el propio sistema de I+D, lo que a su vez fomenta la futura innovación. De esta forma, la actividad innovadora deviene*

9. Bourdieu [1985] define el capital social como “la suma de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red duradera de relaciones de reconocimiento mutuo más o menos institucionalizadas”. Este capital social se presenta como una variable de singular relevancia para la competitividad de la empresa en el contexto al que venimos refiriéndonos.

*un proceso acumulativo*". Se estandarizan los sistemas de innovación, promoviendo una innovación mucho más segura, pero sobre todo, mucho más rentable. La innovación se convierte también en un elemento acumulativo. Una innovación puede conducir fácilmente a otra, y cuanto más se trabaje, mejores resultados se podrán extraer.

Para Baumol (2002), la innovación ya no se encuentra *"en el reino de lo inesperado, en el libre ejercicio de la imaginación y de la creatividad que encarna la esencia del emprendedor. Ahora se encuentra bajo el dominio de los memorándums, los rígidos controles de costes y los procesos estandarizados, supervisados por una clase gerencial bien entrenada"*.

Estos cambios tienen un doble rostro. Por un lado, se da más libertad al trabajador en lo que se refiere a horarios, formas de trabajo, diseño de la jornada laboral, etc. Pero no hay lugar para equívocos: el objetivo es incrementar la vinculación del trabajador con la empresa y potenciar la captura de conocimiento. Este proceso de rediseño del espacio de trabajo tiene como *"característica más prominente la adopción de una cultura del trabajo que premia la apertura, la cooperación y la autogestión. Este tipo de hábitos de trabajo habían sido suprimidos en las organizaciones piramidales"*.

El estudio *"Innovación en cultura. Una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto"* (YProductions, 2009) indica cómo los sistemas de maximización de la producción de conocimiento devienen sistemas de control y sumisión de los intereses del trabajador a los de la empresa, generando sistemas de inmersión de la persona en el entorno empresarial. Según esta obra, la pérdida de capital social por parte de los trabajadores tiene importantes consecuencias de cara a su capacidad de resistencia y negociación con las empresas.

## » Ampliando la esfera de producción de innovaciones: Incorporando la dimensión social

Ampliar la esfera de producción de la innovación significa superar la visión de que la innovación es una cuestión de oferta y centrarse en el hecho de que, finalmente, lo que otorga valor a las novedades (de producto, de proceso o de cualquier otro tipo) es que se construya cierto consenso social que acepte que tienen algún tipo de valor económico o social. Potts (2011) describe este proceso de aceptación de la innovación a partir de 3 fases: génesis, adopción y retención. La *"innovación social"* no sólo requiere que el reconocimiento de un determinado proceso creativo sea el resultado de un proceso de construcción social, sino que además deber tener algún tipo de utilidad o valor que pueda ser apropiado por un conjunto social. Murray, Calulier-Grice y Mulgan (2010) recogen distintas definiciones de innovación social:

› La de Phills, Deiglmeier y Miller: *"una nueva solución a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes cuyo valor le corresponde ante todo a la sociedad en su conjunto en lugar*

de a los individuos. Una innovación social puede ser un producto, un proceso productivo o una tecnología (al igual que la innovación en general), pero también puede ser un principio, una idea, una regulación, un movimiento social, una intervención o alguna combinación de éstos.”

- › La de NESTA: “innovación explícitamente orientada al bien social y público. Es un tipo de innovación inspirada por el deseo de satisfacer necesidades sociales que pueden ser ignoradas por las formas tradicionales de provisión del mercado privado y que a menudo han sido mal atendidas o mal resueltas por los servicios organizados por el Estado. La innovación social puede darse dentro o fuera de los servicios públicos. Puede ser desarrollada por el sector público, el sector privado, el tercer sector, los usuarios o las comunidades. Al mismo tiempo, algunas de las innovaciones desarrolladas por estos sectores no pueden ser consideradas 'innovaciones sociales' porque no responden directamente a grandes desafíos sociales.”
- › La del Programa LEED (Local Economic and Employment Development) de la OCDE: “cambios conceptuales, de proceso o de producto, cambios organizacionales y cambios en las formas de financiación que pueden tener que ver con nuevas relaciones con accionistas y territorios. La ‘innovación social’ intenta encontrar nuevas respuestas a problemas sociales identificando y ofreciendo nuevos servicios que mejoran la calidad de vida de individuos y comunidades; identificando e implementando nuevos procesos de integración del mercado laboral, nuevas competencias, nuevos empleos y nuevas formas de participación como elementos diversos que contribuyen a mejorar la posición de los individuos en el conjunto de trabajadores”.

En el estudio “Innovación en cultura. Una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto” (YProductions, 2009), Jaron Rowan describe esta realidad utilizando la expresión “creatividad social”, considerada como una nueva fuente de recursos susceptible de apropiación por los agentes corporativos en sus dinámicas de innovación continua.

Los trabajos de YProductions clasifican las distintas aproximaciones a la creatividad social de la siguiente manera:

**TABLA 2: Conexiones entre las tipologías de innovación y el sector cultural**

Fuente: elaboración propia a partir de YProductions (2009)

Tipología de innovaciones	Descripción y adaptación al sector cultural
Cuencas creativas (Corsani, Lazzarato, Negri, 1996)	<p>Las cuencas creativas están compuestas por una multitud de sujetos, ideas, conocimientos, formas de comunicación, sociabilidad y valores. Estas cuencas tienen un potencial creativo que desborda las fábricas y empresas, erigiéndose como un nuevo recurso.</p> <p>Carácter inmaterial de la producción cultural.</p> <p>Formas organizativas características de la cooperación en red.</p> <p>Solapamiento entre estilos de vida y actividad productiva.</p>
Clases creativas (Florida, 2002)	<p>Hace referencia a la centralidad de los creativos como productores de innovación y a tres atributos específicos de los profesionales del sector que resultan especialmente atractivos: Talento, Tolerancia y Tecnología.</p>
Creatividad de masas e innovación oculta (NESTA, 2007; Miles, Green, 2008; Leadbeater, 2006)	<p>Se dan procesos de investigación y producción de conocimiento dentro de lo social. La influencia de las organizaciones culturales afecta a tres ejes básicos: promoción del diálogo social (a través de la voluntad crítica y transformadora que caracteriza la misión de las organizaciones culturales), difusión del uso de las nuevas tecnologías (fomento a través de contenidos creativos) y necesidad de replanteamiento del modelo educativo (inclusión de las competencias artísticas y capacidades creativas).</p> <p>Todas aquellas formas de innovación que acontecen dentro de lo social pero que no pueden ser captadas por los indicadores tradicionales de innovación debido a su carácter micro y su multiplicidad. Los modelos de producción abierta y compartida, la ética Hacker o la figura del Pro-Am son tres referentes específicos de las organizaciones culturales y creativas vinculadas a la innovación oculta.</p>
Innovación guiada por los consumidores (Georghiou, 2007)	<p>La interacción entre producción y consumo es un rasgo destacado de las organizaciones culturales desde distintos ámbitos: usuarios de vanguardia con estilos de vida alternativos; importancia del consumo cultural para la producción; función investigadora y voluntad experimental de las organizaciones culturales.</p>
Innovación social (Mulgan, Ali, Halkett, Sanders, 2007)	<p>“La innovación social como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que tratan de suplir carencias sociales”. Frente al resto de sectores productivos, las organizaciones culturales se caracterizan por una misión y visión empresarial comparativamente más sesgada hacia las metas sociales y el diálogo crítico con la realidad, así como por un implicación en su contexto territorial más próximo (desarrollo local). Las escalas de valores de estas organizaciones se integran en las dinámicas de cambio social que nutren este tipo de innovaciones.</p>
Innovación institucional (Abeledo, 2010)	<p>El papel de la cultura en la promoción de la innovación institucional se refleja tanto en programas generalistas como el movimiento internacional de la Agenda 21 de la Cultura como en actividades concretas de modernización de los servicios públicos. La cultura se presenta como un recurso para el desarrollo local y sus procesos de planificación y gestión.</p>

En muchas de estas conceptualizaciones, la “creatividad social” se entiende como un recurso que puede ser explotado o utilizado con fines políticos o económicos. Por eso existe una multiplicidad de escalas de valor con las que se puede medir y comprender el potencial de las formas culturales y sociales emergentes. Una parte de esta “creatividad social” es apropiada por agentes económicos que son capaces de convertir dichos procesos de innovación en valor económico directo. De este modo, la creatividad social tendrá efecto en términos de innovación cuando se ponga al servicio de campañas de comunicación o de promoción de un territorio, a través de la comercialización de una práctica, con la transferencia de conocimiento a la empresa privada, etc. Por ello denominamos innovación a los puntos en los que diferentes sectores acceden a esta creatividad, la capturan y la convierten en un activo económico de su función de producción. Tanto el sector empresarial como el financiero tratan de establecer formas de acceso a este nuevo recurso, entendido como un inmenso departamento de I+D complementario a espacios tradicionales de producción de conocimiento como las universidades o los gabinetes de investigación.

No obstante, el recurso de la “creatividad social” también está disponible para otros ámbitos, como son el tecnológico, el social, el cultural o el político. En este sentido se establece un doble proceso: estas áreas, al tiempo que son productoras de esta “creatividad social”, pueden aprovecharse de las externalidades que producen, generando un ciclo combinado de producción y consumo activo que ejemplifica la figura del prosumidor en el caso de los modelos de la Web 2.0 y los intercambios libres entre pares (P2P). Esto nos ayuda a entender también la erosión de antiguas disciplinas o esferas económicas: a la vez que aumenta la porosidad de sus límites, se hace cada vez más complicado desgranar lo social de lo cultural, lo social de lo económico y lo mercantil de lo civil. En el trabajo de YProductions se destaca que para poder convertir esta creatividad en una fuente de innovación es necesario crear canales de acceso. Estos canales se presentan de formas muy diferentes: incubadoras de proyectos culturales, políticas públicas específicas, programas de acercamiento a las empresas, *crowdsourcing*, etc. En el fondo, de lo que estamos hablando es de un profundo replanteamiento de los derechos de apropiación de los distintos valores que se generan a partir de la interacción social basada en el conocimiento. Y esto implica una revisión del propio concepto de propiedad intelectual.

Lo que queda absolutamente claro es la extensión del concepto de innovación, que deja de referirse exclusivamente a procesos que generan valor económico partiendo de la creatividad para ampliarse a la generación de otro tipo de valores (social, estético, cognitivo, político...) que pueden ser apropiados no sólo por unidades económicas sino también por comunidades sociales. Como señala YProductions, es preciso promover un tratamiento de la creatividad no sólo como motor económico sino también como motor de innovación social. Sin embargo, hay que tener en cuenta que como señala la Declaración de Viena



sobre Innovación Social (2011)<sup>10</sup>, la innovación social ganará en importancia no sólo en lo que respecta a la integración social y a la igualdad de oportunidades sino también en lo que tiene que ver con la conservación y el aumento de la capacidad de innovación de las empresas y de la sociedad en su conjunto. Potts y Morrison (2009) proponen que si la innovación está cambiando, el sector creativo reúne las capacidades para facilitar la adaptación de las empresas, corrigiendo “fallas de comportamiento” económico como “la aversión al riesgo, la resistencia al cambio y la miopía”. Los servicios de las industrias creativas pueden ayudar a las pymes a acoplarse a los procesos complejos y cada vez más rápidos que caracterizan a la innovación, “creando conexiones cercanas con los consumidores a través de comunidades e identidades mediatizadas, haciendo uso de las dinámicas de las redes sociales y, en general, guiando la falta de imaginación”. (Potts, J. Morrison, K. 2009).

## » Innovación institucional y política: La Agenda 21 de la Cultura

Como ejemplo de la innovación aplicada a los entornos institucionales, nos interesa especialmente la propuesta de la Agenda 21 de la Cultura. Al igual que las empresas, las Administraciones Públicas se ven sometidas a la necesidad de asumir nuevos objetivos de actuación, mejorar la eficiencia en los procesos de planificación y generar nuevas re combinaciones de políticas y servicios públicos en un escenario de globalización y creciente complejidad de los retos del desarrollo territorial: empleo, calidad ambiental, servicios sociales... La modernización en los servicios públicos y la innovación en el diseño de las políticas públicas es una cuestión a la que es especialmente sensible la administración local, dada su proximidad con los ciudadanos. Los retos económicos y sociales de la globalización y las problemáticas ambientales afectan a las necesidades de los ciudadanos y provocan cambios en sus demandas, siendo la administración local la más cercana a la hora de dar respuesta a las mismas.

En este contexto, la Agenda 21 de la Cultura es una iniciativa municipal impulsada desde el IV Foro de Autoridades Locales de Porto Alegre (Foro Social Mundial) en 2004. El programa tiene su origen en la transferencia de la Agenda 21 Local, un programa originalmente impulsado por la ONU cuyo objetivo era la promoción mundial del desarrollo sostenible. La asociación internacional de municipios Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) lidera la difusión de la Agenda 21 de la Cultura, que propone un marco normativo innovador para la acción pública para dar respuesta a los retos de las políticas culturales del siglo XXI: la globalización, la sociedad de conocimiento y la sostenibilidad ambiental del desarrollo socio-económico.

Entre sus principales rasgos destaca la promoción de la centralidad de las políticas culturales en el desarrollo territorial. Este hecho ya supone una

10. [www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/09/Vienna-Declaration\\_final\\_10Nov2011.pdf](http://www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/09/Vienna-Declaration_final_10Nov2011.pdf)

aproximación innovadora a las políticas culturales, dada su tradicional concepción ornamental y desvinculada de los procesos de desarrollo socio-económico. Esta filosofía se traslada en términos metodológicos a la elaboración de un plan cultural local orientado por los principios del paradigma de la gobernanza (Evans, B. y Theobald, K; 2004): anticipación y consenso frente a la creciente complejidad de las problemáticas del desarrollo. La anticipación pasa por la elaboración de planes estratégicos de acción a medio plazo, identificando las tendencias de futuro a través de diagnósticos y herramientas de prospectiva, diseñando indicadores de evaluación para analizar la consecución de resultados... Toda una nueva manera de entender la elaboración las políticas culturales que contrasta con su tradicional discrecionalidad e improvisación.

La necesidad de establecer marcos de consenso social e institucional en torno a las estrategias de desarrollo cultural a medio plazo se promueve a través de la dinamización de procesos de participación ciudadana en la toma de las decisiones relativas a la cultura.

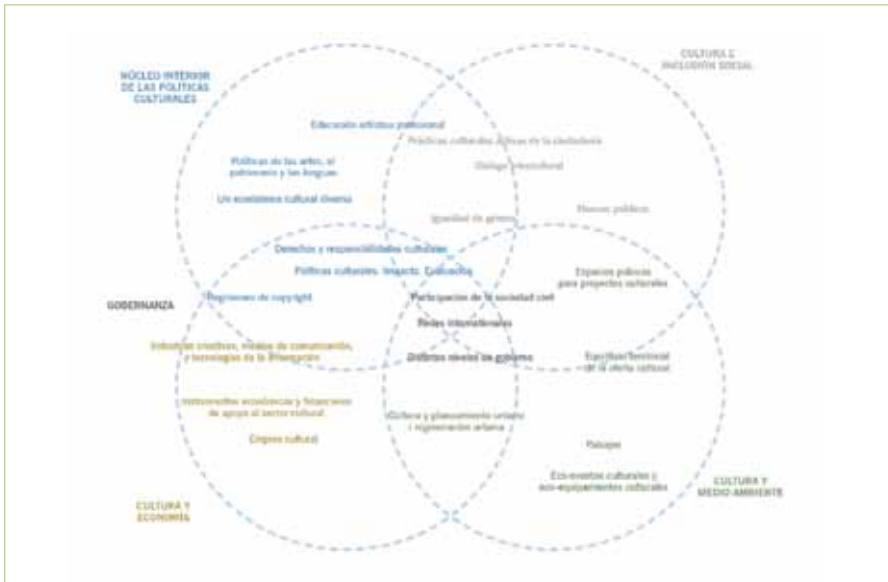
Otra innovación metodológica destacada es el diseño de propuestas de actuación en cultura orientadas por la integración horizontal con otras políticas municipales (medio ambiente, urbanismo, turismo, integración social...). La colaboración y coordinación a través de proyectos interdepartamentales supone también una nueva manera de entender y hacer la política cultural, tradicionalmente aislada y desvinculada del resto.

Finalmente, la integración vertical supone una tercera vía de innovación metodológica, que se promueve a través de la coordinación de las políticas culturales con otros niveles territoriales de la Administración Pública (regional, nacional, europeo) y la creación de redes intermunicipales de intercambio de buenas prácticas, un elemento vital para el aprendizaje compartido y la transferencia de innovaciones.

Estos principios de actuación pública en cultura promueven algunas de las tipologías de innovación a las que hemos venido haciendo referencia, siendo la promoción del diálogo social una de las de mayor interés dada su interacción con la creatividad de masas. También podemos destacar el valor que supone el escenario de la Agenda 21 de la Cultura para la promoción de la innovación social a través de la generación de nuevos servicios públicos o la mejora de los existentes. La participación cultural puede favorecer la innovación en servicios públicos, mejorando su atractivo, potenciando la comunicación y confianza entre lo público y lo civil, incrementando la implicación e integración de los colectivos con riesgo de exclusión y promoviendo la interacción con los usuarios en los servicios a través de la proximidad, los sistemas participativos de sugerencias online, los métodos creativos de generación de ideas, la visibilización de problemáticas emergentes, la experimentación y los proyectos piloto... El nivel local presenta especiales características de interés para impulsar estos procesos de innovación institucional y modernización de las políticas públicas en general. Desde la perspectiva cultural, ya hemos señalado el valor

de los enclaves urbanos en las relaciones entre cultura y desarrollo (procesos de clusterización, branding territorial, planificación de actividades artísticas y espacios públicos...). La identidad de las ciudades es dinámica y equilibra la expresión de culturas tradicionales con la creación de nuevas formas culturales. Es el nivel de gobierno más próximo a los ciudadanos, donde se aspira a una mayor transparencia y democracia, a nuevos servicios públicos... en definitiva, a la calidad de vida. Se busca una ciudad que genere nuevos significados con la participación de sus ciudadanos. Hoy en día, las ciudades están listas para actuar en el mundo tanto con la fórmula universalista “piensa globalmente, actúa localmente” como con su complemento diversalista “piensa localmente, actúa globalmente”. El proceso de elaboración e implementación de un nuevo modelo de política cultural necesita la implicación de las ciudades. El informe elaborado por UCLG “Culture and Sustainable Development: Examples of Institutional Innovation and Proposal of a New Cultural Policy Profile” sugiere que el diseño de nuevos modelos de política cultural debe tomar en consideración cinco dimensiones principales: inclusión social, medio ambiente, economía, gobernanza y cultura. Dicho informe incluye una representación gráfica de este marco conceptual:

FIGURA 3: Carta organizacional para la propuesta de un nuevo perfil de política cultural.  
Fuente: Cultura y Desarrollo Sostenible [...] UCGL, 2009



Este esquema ofrece una visión global que percibe la cultura no únicamente como un recurso sino como el eje central de las políticas culturales. Al mismo tiempo, visualiza el diálogo de la cultura con la gobernanza, el medio ambiente, la economía y otras dimensiones sociales.

A nivel mundial, diversas ciudades han iniciado procesos de gobernanza cultural local. Los ejemplos incluyen tanto gobiernos locales (Ginebra, Montreal, Barcelona o Lille), como provinciales (Quebec), organizaciones internacionales (Consejo de Europa, Comisión Europea) y redes de ciudades en diversos continentes (Eurocities, la Red de Desarrollo Cultural de Victoria, Australia o el Observatorio de Políticas Culturales de África).

El informe identifica 21 ámbitos políticos y los agrupa en cinco dimensiones en interacción:

### **Diseño de planes culturales:**

- Definición de la misión y visión de las políticas culturales locales. Determinación de objetivos y evaluación de los impactos generados
- Promoción de los derechos y definición de las responsabilidades culturales de los ciudadanos
- Realización de un diagnóstico desde la perspectiva del ecosistema cultural: análisis de actores (diversidad, tamaño, necesidades...)
- Estudio de sectores específicos (artes, patrimonio...)
- Elaboración de programas de educación artística profesional
- Diseño del marco legal adecuado y determinación del régimen de derechos de propiedad intelectual

### **Identificación de proyectos conjuntos entre las áreas municipales de cultura e inclusión social:**

- Promoción de la participación de la ciudadanía en general y de grupos minoritarios (grupos en riesgo de exclusión, adolescentes, personas con discapacidad, tercera edad...) en particular, en la creación cultural
- Programas de diálogo intercultural
- Promoción del enfoque de género en las políticas culturales

### **Coordinación de actividades culturales y medioambientales:**

- Integración de criterios ambientales en las políticas culturales, diseño de eventos y equipamientos culturales con mínimo impacto ecológico
- Promoción del equilibrio territorial de la oferta cultural
- Usos de los contenidos culturales en la planificación urbana: regeneración de espacios degradados, usos del espacio público
- Integración entre los paisajes naturales y culturales, coordinación del turismo cultural y ambiental

De ambos puntos se desprende el interés de la actividad artística como herramienta de regeneración urbana e integración de colectivos marginales (preven-

ción del crimen, promoción de actitudes saludables...), constituyendo un recurso para la lucha contra la exclusión social y el fomento de la calidad urbana.

### **Cultura y economía:**

- Promoción de las Industrias Culturales y Creativas (ICCs), medios de comunicación y nuevas tecnologías de la información
- Empleo cultural
- Diversificación de los instrumentos económicos y financieros de apoyo a la cultura

### **Gobernanza:**

- Distribución de competencias: prevención de solapamientos en la oferta cultural territorial y optimización de su distribución
- Promoción de mecanismos de participación de la sociedad civil, facilitando su acceso a los procesos de toma de decisiones en un ejercicio de democracia cultural que reduzca el nivel de discrecionalidad
- Integración en redes de cooperación internacionales e intercambio de buenas prácticas en materia de cultura y desarrollo

## **» A modo de conclusiones: Innovación, creatividad y cultura**

En este capítulo hemos reflejado la evolución histórica del concepto de innovación, que se caracteriza por una dinámica de ampliación y profundización en los agentes que participan en su producción.

En primer lugar, la dinámica de ampliación de los actores que intervienen en el proceso de innovación se ha dado a través de la emergente democratización del conocimiento y la relevancia creciente de la integración de sus diversas formas (científico, tácito, simbólico...), según hemos comprobado en el apartado dedicado al modelo Toyotista. Las características de la Sociedad del Conocimiento y la influencia de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación no hacen sino acelerar esta emergencia, dado el creciente peso de las actividades productivas vinculadas a la economía creativa y al reconocimiento del talento y los valores inmateriales (símbolos, significados, experiencias, emociones...).

Las implicaciones que esto supone para las empresas en términos de reorganización resultan determinantes. El apartado dedicado a la gestión corporativa mostraba el cambio de paradigma organizativo desde las tradicionales jerarquías piramidales fordistas hacia nuevos modelos basados en estructuras abiertas, horizontales y colaborativas, en los que prima la autonomía e implicación del trabajador y la promoción del talento resulta un determinante decisivo de la competitividad de la empresa.

“Las tecnologías digitales juegan un papel importante en esta economía intangible, ya que plantean nuevas formas de intercambio social y contribuyen sig-

nificativamente a la aparición de nuevas expresiones de creatividad (...). Sin embargo, los éxitos del software y los servicios libres como Wikipedia también forman parte de una tendencia que prefigura una economía en la que la compartición y el intercambio de conocimientos y habilidades no están principalmente orientados a obtener beneficios económicos. Estas nuevas formas de intercambio otorgan mayor importancia a los fines sociales, y por lo tanto a la creatividad basada en la cultura. El arte y la cultura (especialmente la música) son a menudo la base sobre la que se desarrolla el networking social (compartición de archivos *peer-to-peer*)". (KEA, 2009)

En segundo lugar, se observa una dinámica de profundización, en la que la figura clásica del emprendedor schumpeteriano se reconfigura y se adapta a un nuevo contexto de producción de innovaciones. Como se ha señalado, los modelos teóricos Mark I y Mark II no son sustitutivos sino complementarios. De este modo, el individuo emprendedor, el liderazgo, la experimentación y el logro de realizaciones adquieren un nuevo rol en un contexto de interacción colectiva y abierta.

Como veremos a continuación, estas dinámicas definen un escenario donde las organizaciones culturales y creativas adquieren una centralidad inédita y por partida doble. Desde la perspectiva de las dinámicas de ampliación, la importante influencia de las actividades de los agentes culturales sobre elementos tan determinantes para la competitividad de los territorios como son el capital social, la creatividad de masas y la innovación oculta. Desde la perspectiva de la profundización, su particular perfil profesional y voluntad emprendedora. A través de un minucioso repaso a la función de producción de las organizaciones culturales y creativas, comprobaremos que éstas conectan íntimamente con las diferentes tipologías de innovación emergentes estudiadas en este capítulo.

En definitiva, la cultura presenta una amplia serie de potencialidades por explorar en un contexto caracterizado por una nueva interpretación del concepto de innovación como creación de posibles (Rodríguez, 2007). Desde esta perspectiva cobra singular importancia un concepto vinculado a la ciencia de la prospectiva: los futuribles. Este término hace referencia a escenarios de futuro probables y posibles, destacando su aplicación tanto a la innovación en productos y servicios, como a valores y modelos alternativos de desarrollo. Esta relectura de la innovación imprime una nueva perspectiva sobre la ciencia económica, la determinación de las tendencias emergentes y la evolución futura de los mercados. En este sentido, la legislación sobre propiedad intelectual tendrá un papel crucial.

## » Referencias bibliográficas

- ABELEDO SANCHIS, R. (2010): *La A21L como Estrategia de Desarrollo Local Sostenible. Del Medio Ambiente a la Cultura*. Tesis Doctoral, Universitat de València.
- BAKHSHI, H ET AL. (2008): *Creating Innovation. Do the Creative Industries Support Innovation in the Wider Economy?* NESTA. UK.
- BAUMOL, W. J. (2002): *The Free-Market Innovation Machine*, Princeton, Princeton University Press.
- BOURDIEU, P. (1985): "The Forms of Capital" en Richardson Ed. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press, New York.
- BOURDIEU, P. (1993): *The Field of Cultural Production*, Polity Press.
- CASTELLS, M. y HIMANEN, P. (2002): *La Sociedad de la Información y el Estado de Bienestar*, Alianza Editorial.
- CHAPAIN, C. Et al. (2010): *Creative Clusters and Innovation. Putting Creativity on the Map*. NESTA. UK
- COMISIÓN EUROPEA (1995) Libro Verde de la Innovación
- CORSANI, A. (2004), "Hacia una renovación de la economía política" en Traficantes de Sueños (eds.), *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva*, Madrid, Traficantes de Sueños.
- CORSANI, A.; LAZZARATO, M. y NEGRI, A. (1996): *Le bassin de travail immatériel dans la métropole parisienne*, París, Gallimard.
- COSTA, P. (2008): "Creativity, innovation and territorial agglomeration in cultural activities: The roots of the creative city" En: Lazzaretti, L & Cooke, P. Ed. (2008) *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development. An Introduction*. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK. Northampton, USA.
- DE PROPRIIS, L. et al. (2009): *The Geography of Creativity*. NESTA. UK
- DRUCKER, P. F., (1985): *Innovation & Entrepreneurship*, New York: Harper and Row
- DRUCKER, P.F. (1993): *Post-Capitalist Society*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.
- EVANS, B; MARKO, J; SUNDBACK, S; THEOBALD, K. (2004) *Governing Sustainable Cities*. London: Earthscan and ICLEI.
- FLORIDA, R. (2009): *Las ciudades creativas* .Paidós Ediciones. Barcelona.
- FONSECA, A.C.(2008): *Economía Creativa como estrategia de desarrollo: una visión de los países de desarrollo*. Itaú Cultural. Sao Paulo
- GEORGHIOU, L. (2007), *Demanding Innovation: lead markets, public procurement and innovation*, Nesta, Provocation 02.
- GREFFE, X. (2011). "La Ciudad Creativa". En: Manito, F. Editor. *Ciudades Creativas, Economía Creativa, Desarrollo Urbano y Políticas Públicas*. Fundación Kreanta. Barcelona.
- GROYS, B. (2005), *Sobre lo nuevo: Ensayo de una economía cultural*. Pre-textos. Valencia.

- HIGGS, P. ET AL. (2008). *Beyond the Creative Industries: Mapping the Creative Economy in the United Kingdom*. NESTA. UK.
- KEA, (2009): *The impact of culture on creativity*. KEA European Affairs: Brussels
- KIMPELER, S. & GEORGIEFF, P. (2009). "The roles of creative industries in regional innovation and knowledge transfer. The Case of Austria". *En: Measuring Creativity*. Villalba, E. Editor. Italia.
- LANDRY, CH. & BIANCHINI, F. (1995). *The Creative City*. DEMOS. London.
- LAZZARETTI, L & COOKE, P. Ed. (2008) *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development*. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK. Northampton, USA.
- LAZZARETTI, L. ET AL. (2011a). *Creative Clusters in Europe. A Microdata Approach*. European Regional Science Association. Barcelona.
- LAZZARETTI, L., BOIX, R., Y CAPONE, F. (2011b) "Why do creative industries cluster? An analysis of the determinants of clustering of creative industries" Lazzaretti L. *Creative Industries and Innovation in Europe*. Routledge, London (Forthcoming).
- LEADBEATER, C. (2006): *The Ten Habits of Mass Innovation* en Nesta: Provocation 1, Londres.
- MALERBA, F. y ORSENIGO, L. (1994), "Schumpeterian Patterns of Innovation" en Cambridge Journal of Economics, num 19-Issue 1, 1995.
- MULGAN, ALI, HALKETT y SANDERS (2007): *In and Out of Sync* en Nesta Research Report, Londres.
- MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J., MULLIGAN, G. (2010): *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation. The LAB NESTA. London
- NESTA (2007): *Hidden Innovation* en *Nesta Research Report*, Londres.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Nueva York, Oxford University Press.
- OCDE (1997), *Oslo Manual: Second Edition*, OECD Publishing, en: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>.
- OCDE (2002), *Frascati Manual*, OECD Publishing, en: <http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?sf1=identifiers&lang=EN&st1=922002081p1>
- OCDE (2005), *Oslo Manual: Third Edition*, OECD Publishing, en: <http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?sf1=identifiers&lang=EN&st1=922002081p1>
- PHILLS, J.A.; DEIGLMEIER, K., MILLER D.T (2008): "Rediscovering Social Innovation". *Stanford Social Innovation Review*. Fall 2008. [http://www.ssireview.org/articles/entry/rediscovering\\_social\\_innovation/](http://www.ssireview.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation/)
- PIORE, R. y LESTER, M. (2004), *Innovation: The Missing Dimension*, Harvard, Harvard University Press.
- PORTER, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Palgrave.



- POTTS, J. (2007) "Art and innovation: an evolutionary economic view of the creative industry." The UNESCO Observatory, 1(1). pp. 1-18. Melbourne.
- POTTS, J. and MORRISON, K. (2009). "Nudging Innovation". NESTA. UK.
- RAUSELL, P; ABELEDO, R. ET AL (2007). *Cultura: Estrategia para el Desarrollo Local* AECID. Madrid.
- RODRÍGUEZ, E. (2007), "La Riqueza y la Ciudad" en YProductions (eds.) (2007), *Producta50: una introducción a algunas de las relaciones entre la cultura y la economía*, Barcelona, CASM.
- ROSS, A. (2003), *No-Collar. The Human Workplace and its Hidden Costs*, Philadelphia, Temple University Press.
- SACCO, P.L., SEGRE, G. (2009): "Creativity, Cultural Investment and Local Development: A New theoretical Framework for Endogenous Growth" en FRATESSI, U. AND SENN L., *Growth and innovation in Competitive Regions- The Role of Internal and External Connections*. Springer Verlag, Berlin
- SCHUMPETER, J. A (1942[1983]): *Capitalismo, socialismo, democracia*, Barcelona, Orbis.
- SCHUMPETER, J. A. (1934 [2006]): *The Theory of Economic Development*, Nueva York, Transaction Publishers.
- SEN A. (1999): *Development as Freedom.*: Oxford University Press.
- THRIFT, N. (2005), *Knowing Capitalism*, Londres, Sage.
- UCLG (2009) *Culture and sustainable development: examples of institutional innovation and proposal. of a new cultural policy profile*. <http://www.agenda21culture.net/index>.
- WAGENSBERG, J. (2002) *Si la Naturaleza era la Respuesta, ¿Cuál era la Pregunta?*. Colección Metatemáticas. Ed. Tusquets, Barcelona.
- YPRODUCTIONS (2009) *Innovación en cultura. Una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto*. <http://ypsite.net/recursos/biblioteca/documentos/innovacion%20en%20cultura-trafficantes.pdf>
- YPRODUCTIONS (2008): *Innovación y creatividad social: sobre los beneficios económicos de la creatividad de masas (un nuevo marco de explotación)*. [http://ypsite.net/recursos/biblioteca/documentos/innovacionSocial\\_YP.pdf](http://ypsite.net/recursos/biblioteca/documentos/innovacionSocial_YP.pdf)
- YPRODUCTIONS (2008): *De la innovación espontánea a la producción de innovación: el modelo japonés y la gestión de conocimiento*. <http://ypsite.net/recursos/biblioteca/documentos/de%20la%20innovacion%20espontanea%20a%20la%20produccion%20de%20innovacion.pdf>
- YPRODUCTIONS (2008): *La Introducción de la Innovación en las Estructuras Empresariales (Ey en las culturales)*. [http://ypsite.net/recursos/biblioteca/documentos/La\\_introduccion\\_de\\_la\\_innovacion\\_en\\_las\\_estructuras\\_empresariales.pdf](http://ypsite.net/recursos/biblioteca/documentos/La_introduccion_de_la_innovacion_en_las_estructuras_empresariales.pdf)

# CAPÍTULO 03

## ENFOQUE MICROECONÓMICO: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN CULTURAL

## » Introducción

El primer capítulo ha presentado el escenario de oportunidades que se abre para el sector cultural a partir de las dinámicas de ampliación y profundización que caracterizan la evolución histórica de los procesos de producción de innovación. La capacidad de los agentes culturales de gestionar sus conocimientos tácitos y explícitos se encuentra en el centro de esta cuestión. Los retos del desarrollo socioeconómico en el s. XXI (sostenibilidad ambiental, globalización, sociedad del conocimiento...) definen un escenario en el que se refuerza la centralidad de la cultura para el desarrollo de los territorios a través de la secuencia creatividad>innovación>competitividad>bienestar. Esta secuencia se integra plenamente en la perspectiva occidental de la creatividad de Lubart (1999), que la considera orientada al producto y a formas imaginativas y originales de resolución de problemas. Este enfoque de la creatividad también incide en cierto individualismo, ética del trabajo y fe en el progreso.

Pero qué posibilidades reales existen para este reposicionamiento del sector cultural? En qué medida puede desarrollar las innovaciones necesarias para emprender tal reto?

### **El sistema cultural local y las organizaciones culturales**

Algunas consideraciones previas: el contexto sectorial de las organizaciones culturales. La expresión Sistema Cultural Local (SCL) (Carrasco, 1999) es un aparato conceptual, con voluntad práctica, que trata de sintetizar todos los elementos, variables y relaciones de interdependencia que intervienen en la configuración de una realidad cultural municipal. Se trata de un mapa cognitivo que nos da cuenta de los elementos y de las relaciones que tenemos que analizar cuando nos piden un diagnóstico de una determinada realidad cultural local. Con la expresión “sistema”, queremos hacer referencia a un planteamiento más o menos completo de las relaciones culturales en un espacio territorial concreto. Es evidente que si la aproximación fuera mucho más sistémica y menos simplificada, es decir, si recogiera todas las dimensiones posibles de los recursos culturales de un territorio, tendríamos que incorporar las esferas simbólicas, económicas, políticas, sociales, ambientales, educacionales, artísticas y de formación. De lo que se trata es de llegar a un compromiso razonable con la realidad para tener más o menos claro por dónde empezar. El SCL se estructura en tres dimensiones:

- › Un primer nivel que estudia las relaciones entre las entidades locales y las supralocales.
- › Un segundo nivel que se refiere a los elementos y relaciones que determinan la oferta y la demanda cultural en el ámbito local.
- › Por último, el tercer nivel de análisis del SCL es aquel que relaciona horizontalmente los sistemas culturales entre sí.

FIGURA 4: El Sistema Cultural Local



El segundo nivel del SCL es posiblemente el más complejo, ya que ha de atender a un extenso número de elementos y relaciones que determinarán la oferta y la demanda de bienes y servicios culturales en un determinado territorio. Aquí es importante distinguir dos grupos de elementos: los que están bajo la influencia directa de la estructura institucional (política cultural, presupuestos, modelo institucional, infraestructuras y, en menor medida, recursos culturales) y el grupo conformado por los agentes culturales. Entre estos agentes culturales juegan un papel destacado las organizaciones culturales. Estas organizaciones son por un lado las empresas culturales, por otro las organizaciones del mundo asociativo y finalmente los cuerpos públicos encargados del desarrollo de las políticas culturales.

### Algunas características de las organizaciones culturales

Es en el seno de estas organizaciones donde se manifiesta la creciente convergencia entre los aspectos tecnológicos, sociales, ambientales, económicos y culturales, reconfigurando la relación entre la creatividad humana y el desarrollo de los territorios.

Para analizar las organizaciones culturales nos puede ser de utilidad el modelo del Consejo de Estrategia Tecnológica del Reino Unido (2009) que divide las actividades culturales y creativas en:

- › Proveedores de servicios creativos – tradicionalmente no subvencionados: diseño, arquitectura, publicidad.
- › Proveedores de contenidos creativos – mayoritariamente no subvencionados: editoriales, música, moda, radio y televisión, videojuegos.
- › Experiencias creativas / proveedores originales – en su mayoría subvencionadas: artes escénicas, artes visuales, etc.

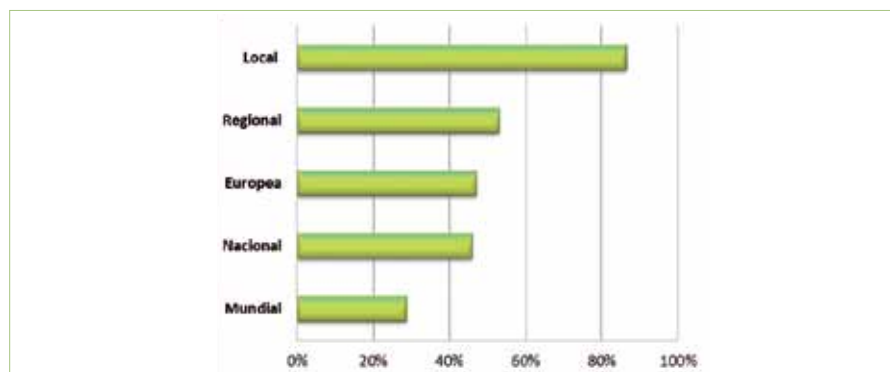
Por otra parte, el análisis de las encuestas realizadas en el marco de nuestras investigaciones a un conjunto de más de 150 organizaciones culturales europeas<sup>1</sup> revela que 2/3 partes de estas organizaciones son privadas o no gubernamentales, sólo un 9% funcionan como consorcios público-privados y un poco más de 1/5 parte son públicas.

FIGURA 5: Clasificación de las organizaciones culturales



Estas organizaciones muestran diferentes orientaciones territoriales, pero la mayoría tiene un ámbito de actuación y afectación local. Sin embargo, cabe destacar el elevado grado de conectividad de las organizaciones culturales ya que casi el 50% tiene un ámbito de actuación europeo y más de un 25% actúa a nivel mundial.

FIGURA 6: Clasificación de las organizaciones culturales por área geográfica de actividad



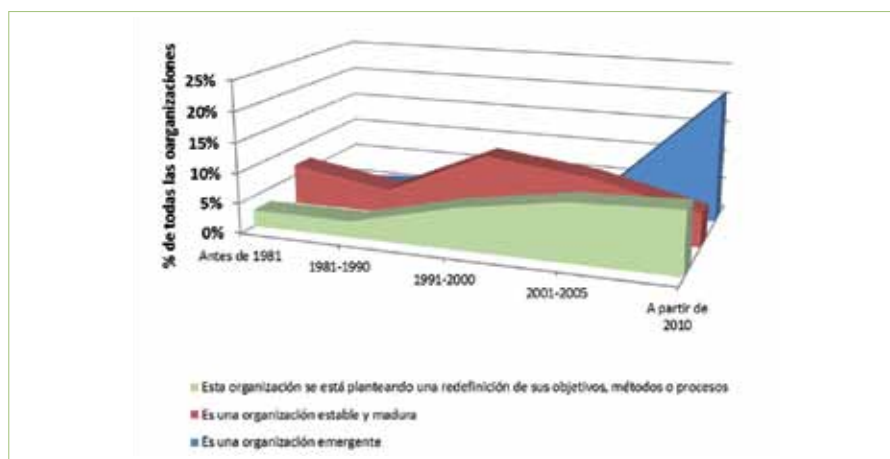
Las principales razones para la creación de organizaciones culturales hay que buscarlas en factores de demanda como la satisfacción de una necesidad evi-

1. No podemos determinar con exactitud la significatividad estadística de esta muestra porque la heterogeneidad de las organizaciones culturales nos impide conocer la dimensión de este universo.

dente de la realidad artística y cultural (ya que un 39% considera que ésta es una razón muy importante para explicar la creación de la organización) pero también de oferta: un 41% considera que el origen es el resultado de la iniciativa de un personaje con un liderazgo carismático y otro 40% considera que es muy importante la confluencia de intereses de un grupo de profesionales relacionados con la cultura. Por el contrario, la existencia de incentivos económicos sólo es relevante para el 13% de las organizaciones.

Las organizaciones culturales cuentan con un ciclo vital en el que en los 5 primeros años se auto-consideran principalmente organizaciones emergentes. Las organizaciones estables y maduras tienen entre 10 y 20 años de existencia y hay siempre alrededor de un 8-9% de las organizaciones que se están replanteando sus objetivos. La edad media de los miembros de la organización en el momento de su creación es de 34 años y el porcentaje medio de mujeres es del 45,6%. En la actualidad, la participación de las mujeres es del 52%, lo que apunta a una relativa masculinización en los procesos de creación de las organizaciones culturales y una progresiva incorporación de las mujeres.

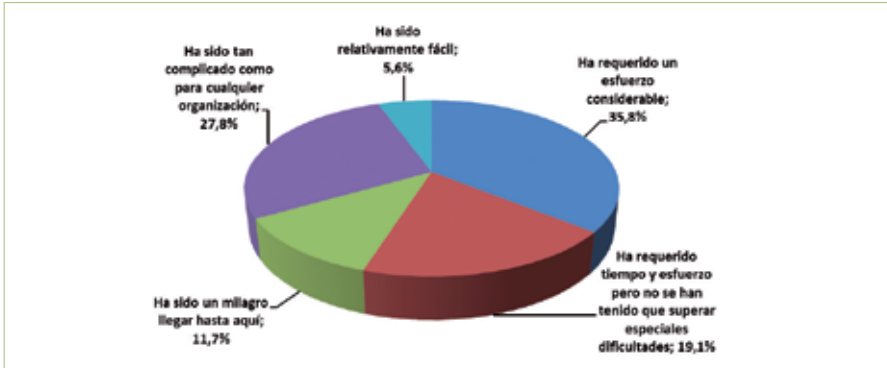
FIGURA 7: Año de creación y ciclo de vida



Casi el 80% de las organizaciones culturales se dedican al menos a más de dos dominios artísticos o disciplinas.

Respecto la percepción de las dificultades para el desarrollo de las organizaciones culturales, el 11,7% consideran que las dificultades han sido casi insalvables; un 35,8% relatan que el esfuerzo para mantener la organización viva ha sido considerable; mientras que el resto aprecian que aunque ha requerido esfuerzo no ha sido más difícil de mantener que otro tipo de organizaciones e incluso un poco más de un 5% consideran que el desarrollo ha sido especialmente sencillo.

FIGURA 8: Percepción de dificultades en el desarrollo de las organizaciones culturales

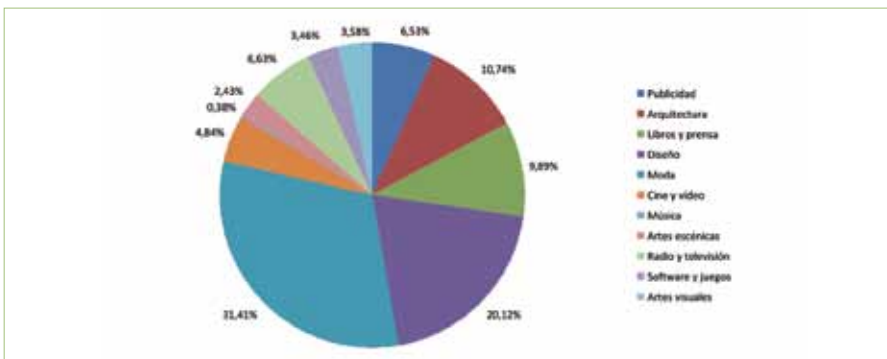


Finalmente, cabe decir que casi el 70% de las organizaciones culturales comienzan sus actividades con un presupuesto inferior a los 10.000 Euros y un 18% más lo hacen con una cifra que se encuentra entre los 10.001 y los 100.000 Euros.

### Las organizaciones culturales de mercado

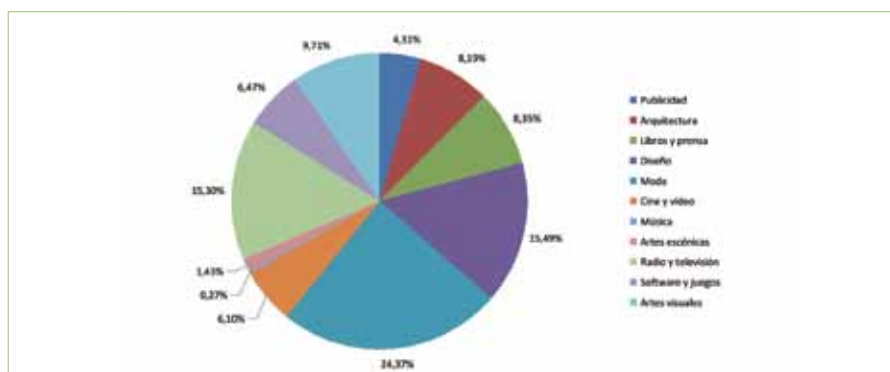
Si nos referimos a las organizaciones culturales de mercado – de acuerdo con la definición amplia de los sectores creativos –y tenemos en cuenta los datos aportados por el informe “The Entrepreneurial Dimension of Cultural and Creative Industries” (HKU, 2010), los sectores con mayor proporción de ocupación en Europa son: moda (31,41% del total de trabajadores del sector), diseño (20,12%), arquitectura (10,74%) y edición y prensa (9,89%). Muy alejados encontramos los sectores de la música (0,38%), las artes escénicas (2,43%) o las artes visuales (3,58%).

FIGURA 9: Clasificación de las organizaciones culturales por sector. Fuente: HKU (2010)



Estas cifras abarcan el total de trabajadores en los diferentes sectores que constituyen las ICCs. Como ya hemos apuntado, los emprendedores culturales y creativos también trabajan en otros sectores productivos, favoreciendo el desarrollo de las “capacidades creativas” de los mismos. En este sentido, el Consejo de Estrategia Tecnológica del Reino Unido (2009) estima que 800,000 de los 1,1 millones de personas empleadas directamente por las industrias creativas del país trabajan fuera del sector cultural y creativo. Esto nos indica que el impacto de las ICCs sobre el conjunto de la economía es aún mayor de lo que señalan las estadísticas a priori. Si atendemos a las cifras de negocio, los mayores volúmenes totales corresponden a moda (247.189.494 miles €), diseño (157.115.932 miles €) y radio y televisión (155.192.531 miles €).

FIGURA 10: Proporción de ingresos por sector. Fuente: HKU (2010)



Partiendo de los datos anteriores y considerando el modelo del Consejo de Estrategia Tecnológica del Reino Unido (2009), podemos afirmar que los proveedores de contenidos y servicios creativos son las ICCs que más se han beneficiado del desarrollo del mercado digital.

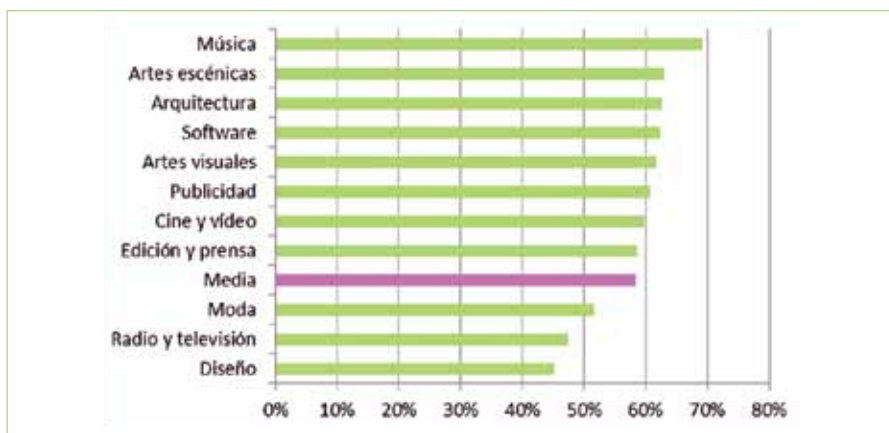
Si pasamos a considerar la dimensión empresarial de las ICCs, las estadísticas culturales disponibles en Eurostat (2011) muestran que alrededor del 80% de las mismas son pymes o micropymes. De hecho, los trabajadores de las ICCs tienen el doble de probabilidades de ser autoempleados que la media del conjunto de la economía.

Como se puede ver en el gráfico 11, casi el 60% de estas “microempresas” son negocios muy pequeños, con entre 1 y 3 empleados. La gran mayoría de los negocios de las ICCs tienen menos de diez trabajadores pero sólo son responsables de un modesto porcentaje del volumen total de negocios de estas industrias (18%). Sin embargo, las grandes empresas (de más de 50 empleados) representan sólo el 1% del total de compañías pero aportan más del 40% del volumen de negocios anual.



FIGURA 11: Dimensión de las organizaciones culturales.

Proporción de organizaciones con menos de tres empleados. Fuente: HKU (2010)



Ésta es la característica más significativa del sector cultural y creativo en términos de su dimensión empresarial: la práctica inexistencia de empresas de tamaño medio y las serias dificultades de las pymes para alcanzar este estatus. La brecha entre los “grandes actores” y las micropymes entorpece el crecimiento de éstas últimas y aumenta las dificultades de los “pequeños actores” para acceder a los mercados, a la vez que genera problemas de escalabilidad de los proyectos y establece relaciones de poder muy asimétricas entre los agentes.

## » La función de producción de las organizaciones culturales

Una vez realizadas estas apreciaciones sobre el sector, a continuación pasamos a identificar los diferentes elementos que integran la función de producción de una organización cultural a través del análisis input-output. De este modo, caracterizaremos la tipología de recursos productivos utilizados, analizaremos los procesos de producción y sus formas de organización y gestión, caracterizamos los productos y servicios generados e identificaremos sus impactos. Esta metodología nos permitirá identificar en detalle los diversos elementos de innovación asociados a las organizaciones culturales. El siguiente gráfico muestra la lógica de análisis aplicada.

FIGURA 12: La función de producción de las organizaciones culturales



Una organización cultural es una estructura que a partir de la iniciativa o voluntad de un conjunto de agentes promotores transforma una serie de recursos (inputs) en otra serie de productos y servicios (outputs) mediante un conjunto de procesos (la función de producción). Los outputs se orientan a un número más o menos determinado de ciudadanos (consumidores o usuarios).

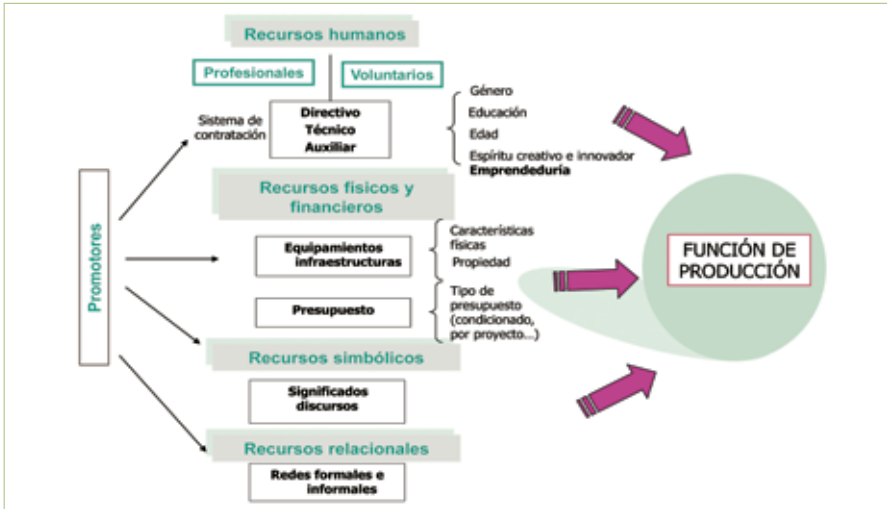
### **Análisis de los principales recursos productivos**

A continuación estudiamos en detalle la tipología de recursos que las organizaciones culturales integran en su función de producción. El objetivo es poder identificar la relevancia específica que éstos tienen para las organizaciones culturales y analizarlos desde la perspectiva de su impacto sobre los procesos de innovación. En este sentido, podemos destacar la naturaleza intensiva en conocimiento de los procesos productivos de las ICCs y las especificidades de los recursos humanos (competencias creativas, actitud frente al riesgo, capacidad de combinar disciplinas, aptitud para los procesos de innovación interpretativa y abierta...) Los principales recursos que vamos a considerar a continuación son:

- › Recursos humanos
- › Infraestructuras y equipamientos físicos
- › Recursos económicos
- › Recursos simbólicos
- › Capital relacional

El siguiente esquema refleja el conjunto de recursos utilizados por las organizaciones culturales y creativas:

FIGURA 13: Función de producción: La oferta (inputs)



## Los recursos humanos en las organizaciones culturales

Las actividades creativas establecen su grado de competitividad a partir de los procesos de innovación, que se fundamentan en la concreción de la creatividad, el talento, la detección de nuevas oportunidades y la búsqueda de soluciones. Dado que estos atributos son esencialmente asignables a los individuos y no a las estructuras u organizaciones, la gestión de los recursos humanos deviene un elemento central en las estrategias del conjunto de las actividades económicas y sociales.

La dimensión humana de la actividad productiva es un concepto que resulta bastante visible en las actividades productivas de la economía cultural y creativa y que se extiende a otras actividades económicas y sociales. La funcionalidad del liderazgo, el establecimiento de entornos laborales menos estructurantes que posibiliten aportaciones creativas más informales, la multifuncionalidad o la identificación laboral con un determinado estilo de vida<sup>2</sup> son atributos que calan cada vez más en la gestión de recursos humanos de todas las organizaciones, sean o no de los sectores creativos. Además, debemos considerar el importante número de trabajadores culturales y creativos que desarrollan su actividad en otros sectores de la economía. Ya hemos señalado que la función de producción de las organizaciones culturales se caracteriza por ser intensiva en mano de obra y conocimiento, razón por la cual este apartado merece una especial atención.

2. El estilo de vida "bohemia" que algunos autores identifican en el modelo de relaciones laborales de las industrias culturales y creativas se articula en torno a ideas como la autorrealización, cierta distinción de otros sectores sociales por la manera de vestir, las posturas o el comportamiento público, el rechazo de los principios de la estricta racionalidad económica, la dimensión vocacional del desarrollo profesional, la subordinación de la vida privada al trabajo y la interpretación de la vida laboral en categorías artísticas. (Florida, 2002, Brooks, 2000)

Generalmente, los trabajadores culturales se caracterizan por algunos de los siguientes rasgos:

- › Elevados niveles formativos, superiores a la media de la economía
- › Mejores competencias creativas: imaginación, pensamiento divergente, valores estéticos, espíritu crítico...
- › Naturaleza de trabajador cognitivo, que hace de la gestión de sus conocimientos tácitos y explícitos su medio de vida. Los estilos de vida se integran con la forma de ganársela
- › Valoración del trabajo por placer, prestigio y diversión
- › Mejores dotes de comunicación
- › Mayor liderazgo y voluntad de independencia de jerarquías rígidas
- › Una mayor aptitud para el trabajo en equipo, el intercambio y la cooperación en red; valores sociales
- › Mayor movilidad geográfica, competencias lingüísticas

El esquema de relaciones que planteamos muestra cómo el perfil artístico y creativo determina una voluntad de independencia y autonomía laboral que se refleja en la figura del emprendedor como filosofía profesional. Esto condiciona la clasificación legal de las empresas y la tipología de contratación que caracteriza al empleo en el sector cultural.

Las Industrias Culturales y Creativas (ICCs) presentan unos niveles formativos relativamente superiores a los de otros sectores. De acuerdo con los datos aportados por el estudio "The Economy of Culture in Europe" (KEA, 2006), el 46,8% de los trabajadores culturales tiene como mínimo grado universitario, frente al 25,7% del total de trabajadores.

Otros rasgos diferenciales del sector señalados por este informe son:

- › El ratio de trabajadores autónomos supera el doble del conjunto de la economía
- › Las ICCs presentan un 17% de trabajadores temporales frente a la media del 13,3% del conjunto de la economía
- › Existe un mayor volumen de trabajadores a tiempo parcial y un mayor porcentaje de segundos empleos que en el conjunto de la economía

Por otra parte, no existen diferencias significativas en relación con la distribución por sexo y edad.

### El emprendimiento

Por su relevancia, nos detendremos a considerar en detalle otra de las claves interpretativas de las ICCs: la voluntad de emprendimiento. Si bien no existe pleno consenso al respecto, el concepto de emprendedor cultural ha ido ganando reconocimiento progresivamente en los últimos diez años. De acuerdo con el informe "The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries" (HKU, 2010): *"El emprendimiento en estos sectores implica tener ideas creativas y desarro-*

*llarlas comercialmente para obtener un beneficio. Sin embargo, el beneficio por sí solo no es la fuerza motriz; es la creatividad y la posibilidad de construir algo, la autorrealización o la capacidad de llevar a cabo una actividad que satisfaga tus propios intereses creativos. Es una combinación del aspecto emprendedor y el aspecto creativo".*

Según Hagoort (2007), el emprendimiento cultural puede definirse como "... el proceso a través del cual se integran dos libertades: la libertad artística como valor inmaterial orientado al contenido y la libertad emprendedora como valor material que sirve de apoyo a los valores inmateriales (culturales)". A su vez, Fumaroli (2011) incide en esta cuestión desplazando la creación cultural sobre una línea que tensiona por un extremo el entretenimiento y por otro la sinceridad emocional artística. Se ha recurrido a diferentes modelos para elaborar una definición común de emprendimiento cultural y creativo. Sin embargo, este objetivo no es fácil de alcanzar, ya que se deben combinar términos aparentemente divergentes: el discurso cultural y el económico.

De acuerdo con Drucker (1985), los emprendedores culturales también comparten rasgos con el emprendedor común. En general, tienen cierta disposición a asumir riesgos – como por ejemplo, posibles pérdidas de capital – en momentos de incertidumbre. También se mantienen atentos a nuevas oportunidades de obtener beneficios o generar nuevos contenidos. En tercer lugar, los emprendedores ven el cambio como la norma y como algo saludable. Por último, los emprendedores están implicados en estructuras en red en continua evolución, nutridas por clientes, competidores y colegas.

Considerar los "determinantes de emprendimiento" nos puede facilitar la identificación de las especificidades del emprendimiento en cultura. El Proyecto de Indicador de Emprendimiento de la OECD/EUROSTAT (2008) identificaba seis factores que afectan, con carácter general, a la actividad emprendedora:

- 1) Capital y acceso a financiación. Como comprobaremos cuando tratemos los recursos financieros, el sector cultural y creativo presenta especiales dificultades de financiación que repercuten en sus posibilidades de innovación, dada la incertidumbre asociada a la demanda de bienes y servicios culturales y a la falta de sensibilidad institucional hacia formas de innovación alternativas a la productivo-tecnológica.
- 2) Tecnología e Investigación + Desarrollo: ambas permiten invenciones y recombinaciones susceptibles de ser convertidas en nuevos productos o procesos. Como comprobaremos al estudiar la gestión de las nuevas tecnologías en las organizaciones culturales, el emprendedor cultural, en tanto que trabajador cognitivo, es especialmente sensible al uso de las nuevas tecnologías y a la interacción con las mismas a través de la producción de contenidos creativos.
- 3) Capacidades emprendedoras: incluye el capital social y humano de los emprendedores. El emprendimiento es inherente a la actividad de las orga-

nizaciones culturales, dados sus rasgos específicos de autonomía e independencia.

- 4) Condiciones de mercado: están determinadas por la intervención pública, el nivel de competencia, el acceso a los mercados extranjeros, las regulaciones sobre adquisición y la estandarización. Las organizaciones culturales operan en condiciones de mercado difíciles y complejas en las que deben hacer frente a demandas impredecibles.
  - 5) Marco regulador: determina los costes de oportunidad del emprendedor (sueldos no percibidos, condiciones de desempleo o pérdida de seguro sanitario...). El marco regulador abarca cuestiones como los impuestos, las regulaciones y otras normas públicas que afectan al emprendimiento. Las motivaciones no económicas (placer creativo, diversión, objetivos sociales) son un factor específico del emprendedor cultural a considerar en este sentido.
  - 6) Cultura: según Ivancevich (1996), este elemento influye decisivamente a través de los valores, actitudes, decisiones y comportamientos hacia el emprendimiento por parte de los individuos de una comunidad. Constituye el líquido amniótico en el que se desarrollan los procesos de emprendimiento. Como veremos cuando analicemos la misión y visión de las organizaciones culturales, los principios por los que se rigen enlazan plenamente con esta cuestión.
- Otras características específicas de los emprendedores culturales y creativos son:
- › Trabajan con personas que a menudo valoran más la excelencia del contenido que las posibilidades comerciales de su distribución
  - › Habitualmente crean empresas muy pequeñas que existen sobre la base de redes más estructuradas

Las especificidades de las empresas culturales y creativas reclaman un tratamiento diferenciado a través de programas específicos de apoyo, dado que operan en un entorno distinto y de mayor relevancia y complejidad. Tal y como indica el informe “The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries” (HKU, 2010):

*“Los mercados son totalmente diferentes. Ese es el propósito de algunas políticas específicas adaptadas a las industrias creativas, a las características de las empresas, del mercado, de los modelos de negocio y de los laboratorios... tener políticas adaptadas vinculadas a este término puede resultar útil”.* No obstante, existen desacuerdos sobre la elección del término más adecuado, dada la generalización que supone un concepto único y la diversidad de motivaciones y situaciones que encontramos en las actividades que integran las ICCs. Pese a ello, se reconoce la necesidad de abogar por el emprendimiento cultural y creativo, ya que el valor de las industrias culturales y creativas todavía no ha sido suficientemente reconocido y no se ha traducido en el campo de las políticas a pesar de iniciativas como la reciente Estrategia Europa 2020. Como señala el informe anteriormente citado: *“Es un gran debate: si debería haber o no una definición común de las ICCs. Quizá ahora sería útil distinguir [las ICCs de las otras industrias]. En el futuro, cuando hayamos evolucionado”.*

*nado hacia una economía más creativa y una sociedad creativa, esta distinción ya no será útil. Actualmente es útil poder entender las ideas, el proceso y cómo llegar al éxito. También es útil para tenerlo en la agenda política*". Por otra parte, algunas voces críticas cuestionan el discurso oficial sobre el emprendimiento cultural y advierten de los peligros de la precarización y el abuso laboral, especialmente si no se considera el análisis institucional y las estructuras de poder vigentes. Los mitos del emprendimiento en cultura no son ajenos a una determinada ideología y la privatización de beneficios y la externalización de costes están, desgraciadamente, a la orden del día. Según señala Rowan (2009), los "falsos emprendedores" abundan en un sector donde no todos se identifican con esta figura y la autoexplotación, la discriminación laboral, la pérdida de derechos legales o la mercantilización extrema de las relaciones humanas son riesgos inherentes al discurso. Instrumentalizar la cultura conlleva el riesgo de una gestión insostenible de la misma si las restricciones no están bien definidas. La memoria histórica, la identidad del territorio o la libertad creativa del individuo son material sensible y frágil en este pulso entre el valor cultural y el recurso económico.

### Las competencias creativas

El sujeto creativo se caracteriza por su intuición y su capacidad de abstracción, así como por formas de pensamiento lateral y divergente y por analogías que permiten la resolución alternativa de problemas. Desde su heterodoxia y vocación crítica, el trabajador cultural y creativo presenta una mayor capacidad de disrupción que le hace capaz de conectar realidades en apariencia desconectadas o incluso contradictorias. Esto resulta especialmente importante si consideramos las necesidades actuales de readaptación a un paradigma de desarrollo sostenible. La capacidad de hibridación entre diferentes disciplinas resulta así de sumo interés, así como los conceptos de "interlopers" (agentes que operan desde la transdisciplinariedad) y "polimaths" (agentes conectores entre la dimensión artística y la científica). Los usos de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) y papel del diseño son buen ejemplo de ello. Otros rasgos destacables del trabajador cultural son su mayor sensibilidad y comprensión de la importancia de signos, símbolos, emociones y aspectos estéticos. En definitiva, podemos identificar toda una serie de nuevos conocimientos para nuevos empleos en el marco del cambio de paradigma técnico-productivo determinado por las características de una economía del conocimiento, la experiencia y la economía digital, tal y como señala la propia Comisión Europea (Culture as a Catalyst for Creativity, 2010). La relevancia de las competencias creativas para el Aprendizaje Permanente (*lifelong learning*) resulta así destacable.

Según los estudios de Pérez y Vila<sup>3</sup> sobre las competencias de los trabajadores en actividades creativas, resulta bastante claro que dichos trabajadores muestran capacidades especiales para la búsqueda de nuevas ideas y soluciones, el uso de ordenadores e Internet, la adquisición de conocimientos de otras áreas o disciplinas, la predisposición a cuestionar ideas propias y ajenas, la obtención de alto rendimiento bajo presión y la detección de nuevas oportunidades. Éstas son también las competencias necesarias para generar procesos de innovación.

De la misma forma, los trabajadores de las ICC muestran carencias competenciales en aspectos como la capacidad para movilizar las capacidades de otros, la capacidad para hacerse entender, el pensamiento analítico, la capacidad para utilizar el tiempo de manera efectiva, la capacidad para negociar y la capacidad para hacer valer su autoridad. Algunas de estas capacidades tienen que ver con la eficiencia en los procesos (uso efectivo del tiempo, pensamiento analítico, capacidad de movilizar capacidades de otros) y las relaciones con los demás (hacerse entender, negociar, hacer valer su autoridad), lo que nos dibuja un trabajador más individualista y menos eficiente en procesos que requieran acción colectiva y cierta racionalidad instrumental.

Puesto que las capacidades que posibilitan el trabajo en los sectores creativos son las mismas que se necesitan para innovar, los trabajadores en el sector de la cultura son también los individuos con una mayor capacidad de innovación. Es decir: crear e innovar son dos procesos que requieren de las mismas competencias, por lo que los individuos que lideran procesos creativos son también capaces de generar procesos de innovación.

La Tabla 3 muestra el nivel competencial propio de los trabajadores de las ICCs y del resto de trabajadores. Los datos señalan que los trabajadores de las ICCs presentan mayores niveles competenciales que el resto de los trabajadores en capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones (+0,23), uso de ordenadores e Internet (+0,21), conocimientos de otras áreas (+0,16), predisposición a cuestionar ideas propias y ajenas (+0,15), capacidad para rendir bajo presión (+0,14), detección de nuevas oportunidades (+0,12) y conocimientos de la propia disciplina (+0,11). Por el contrario, presentan un menor nivel competencial medio en la capacidad para hacer valer su autoridad (-0,20), la capacidad para negociar (-0,07) y la capacidad para usar el tiempo de manera efectiva (-0,05).

*3. Los perfiles competenciales de los jóvenes titulados universitarios que trabajan en ocupaciones culturales y creativas son analizados en relación con a) las competencias necesarias para su trabajo actual y b) los perfiles de personas con características similares que no trabajan en ocupaciones culturales y creativas. La investigación se basa en una gran base de datos recogidos por el reflejo macro-encuesta, realizada entre 40.000 jóvenes graduados de educación superior en 14 países europeos.*



TABLA 3: Competencias de los trabajadores culturales y creativos

COMPETENCIAS	Trabajadores de las ICCs	Resto de trabajadores	Sobrecompetencia trabajadores ICCs
Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones	5,59	5,36	0,23
Uso de ordenadores e Internet	6,02	5,82	0,21
Conocimientos de otras áreas o disciplinas	4,63	4,47	0,16
Predisposición a cuestionar ideas propias y ajenas	5,57	5,42	0,15
Capacidad para rendir bajo presión	5,71	5,57	0,14
Capacidad para detectar nuevas oportunidades	5,24	5,12	0,12
Conocimientos de su propia área o disciplina	5,49	5,38	0,11
Capacidad para hablar y escribir en idiomas extranjeros	4,62	4,54	0,08
Capacidad para presentar ideas e informes en público	4,99	4,93	0,05
Capacidad para coordinar actividades	5,56	5,53	0,03
Capacidad para adquirir nuevos conocimientos	5,70	5,67	0,03
Capacidad para trabajar con otras personas	5,68	5,65	0,02
Capacidad para redactar informes y documentos	5,44	5,43	0,01
Capacidad para movilizar las capacidades de otros	4,97	5,00	-0,03
Capacidad para hacerse entender	5,35	5,39	-0,04
Pensamiento analítico	5,37	5,41	-0,04
Capacidad para utilizar el tiempo de manera efectiva	5,37	5,42	-0,05
Capacidad para negociar	4,58	4,65	-0,07
Capacidad para hacer valer su autoridad	4,47	4,67	-0,20

Resulta interesante comprobar el porcentaje de personas que a pesar de no estar trabajando en las ICCs en el momento de ser encuestadas, presentan una dotación competencial similar a la de los trabajadores de las ICCs, lo que nos da una aproximación al potencial creativo e innovador del conjunto del sis-

tema. En la Tabla 4 se muestra el porcentaje de personas que, no trabajando en las ICCs, tienen un nivel competencial superior al del trabajador representativo del sector en 4 o más de las seis competencias más requeridas por las empresas culturales y creativas. En el conjunto de los 11 países analizados, el 34,3% de las personas que no trabajan en las ICCs tienen las competencias claves similares para la creatividad y la innovación, ya que presentan un nivel superior al del trabajador representativo de las ICCs en al menos cuatro de las seis competencias más requeridas. Siendo más estrictos en el criterio de idoneidad para trabajar en las ICCs, es decir, considerando que los candidatos deben tener una dotación competencial superior al trabajador representativo de las ICCs en al menos 5 de las 6 competencias más demandadas, el porcentaje desciende hasta un 18,6%. Los países en los que los trabajadores presentan más competencias creativas e innovadoras son Austria, Portugal y Alemania, mientras que Francia, Italia y Bélgica son los países en los que el porcentaje de graduados en activo con capacidades creativas e innovadoras es menor.

TABLA 4: Porcentaje de trabajadores de los sectores no creativos dotados con competencias creativas

	Al menos 4	Al menos 5
FRANCIA	20,80%	9,10%
FINLANDIA	28,40%	15,50%
BÉLGICA	29,40%	14,80%
NORUEGA	29,40%	17,00%
HOLANDA	33,80%	17,80%
TODOS	<b>34,30%</b>	<b>18,60%</b>
ITALIA	34,40%	14,80%
REINO UNIDO	37,50%	21,10%
SUIZA	37,90%	21,20%
PORTUGAL	49,50%	30,70%
ALEMANIA	50,60%	29,20%
AUSTRIA	54,40%	35,40%

Estos elevados porcentajes de trabajadores con capacidades creativas e innovadoras podrían estar apuntando al hecho de que en comparación con otro tipo de ocupación profesional, especialmente en las profesiones tradicionales, el trabajo creativo se produce en una medida desproporcionada fuera de las propias industrias creativas (Cunningham, 2011). En otras palabras, las personas que tienen la formación necesaria para llevar a cabo trabajos creativos tienen más probabilidades de estar trabajando fuera de los sectores especializados de las industrias creativas que dentro de ellos. Esto es cierto para la mayoría de los países y lleva sucediendo durante mucho tiempo.

### Movilidad

Otra característica de los trabajadores culturales y creativos hace referencia a su experiencia vital, concretamente a una mayor movilidad (aunque con matices, como señalaremos más adelante) y un cierto cosmopolitismo. A ello se suma un perfil académico más elevado que la media de otros sectores, una juventud relativa y una mayor presencia femenina. Sobre el papel de la movilidad de la clase creativa resulta necesario destacar la conclusiones del reciente proyecto europeo ACRE (Musterd y Gritsaid, 2010), en el que señalan que el marco conceptual de Richard Florida sólo puede ser visto como una hipótesis preliminar útil y no como un constructo teórico sólidamente estructurado. Esto es especialmente cierto para Europa, histórica y culturalmente muy diferente de los Estados Unidos. Los EE.UU. son un país estructurado en torno a la movilidad individual y el individuo autónomo de la filosofía liberal, mientras que Europa sigue estando estructurada en torno a las familias, las localidades y las distintas culturas. Dicho de otra manera: todas las personas viven en grupos, pero los estadounidenses eligen el grupo del que forman parte y por lo tanto es muy probable que abandonen su lugar de origen para unirse a él, mientras que los europeos tienden a permanecer con el grupo (la cultura) en el que han nacido o se han criado. Esta explicación cultural parece ser muy importante porque revela los vectores por los que los países europeos sobrevivieron a la era de la americanización. Este “arraigo” cultural es especialmente pronunciado en el sur y el este de Europa, donde las personas permanecen más cerca de los clanes familiares, se sienten obligadas a asistir a las reuniones, cuidan de las tumbas de sus antepasados, etc. De hecho, esta diferencia cultural socava en gran medida la sugerencia de Florida sobre la mayor importancia de la cultura frente a las dinámicas económicas (el hombre contemporáneo ya no se mueve sólo por fuerzas económicas, sino que es cada vez más consciente de su entorno cultural). Esto puede ser cierto para los Estados Unidos, donde el factor económico ha sido dominante hasta hace poco, pero no es cierto para Europa, donde el factor cultural siempre se ha mantenido igual de importante. También hay una diferencia esencial en la comprensión del significado del entorno cultural. Florida lo interpreta a partir de los “factores blandos” (atractivo entorno urbano, servicios culturales, atmósfera tolerante), mientras

que los europeos lo hacen a partir de factores como las tradiciones culturales nacionales o regionales, el idioma, la religión y las estructuras familiares. Se podría decir que la dinámica de la clase creativa descrita por Florida sólo se cumple para un grupo muy restringido: los artistas verdaderamente cosmopolitas, los cineastas, las personas que trabajan en la publicidad y la moda y los periodistas, especialmente los que trabajan por Internet. Sin embargo, no sirve como generalización para articular políticas urbanas o regionales de atracción de la clase creativa como clave del éxito territorial.

### Capacidad de liderazgo

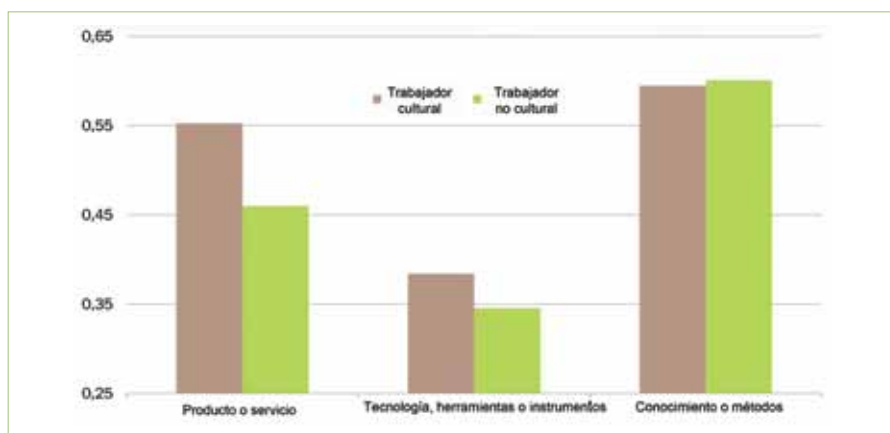
El emprendimiento es otro de los rasgos distintivos del sector cultural. Si bien sus causas resultan variadas y complejas (Rowan, 2009), aspectos como el individualismo y la necesidad de desarrollar una visión de proyecto particular y original abocan en muchos casos irremediablemente al mismo. La capacidad de liderazgo se ve influida a su vez por la capacidad de anticipación y la invención de posibilidades imaginativas, lo cual favorece el aumento del potencial de penetración en los mercados e incluso, en ocasiones, los genera. Las formas organizativas en las que se materializa la actividad son también destacables. El valor concedido a la autonomía personal y la independencia profesional es elevado en este tipo de actividades. Por otra parte, el nivel de implicación y voluntariado es más elevado que en otros sectores, lo que contribuye a aumentar la resiliencia de los proyectos empresariales, normalmente definidos por formas asociativas sin ánimo de lucro o microempresas. En este sentido destaca la figura del denominado “Profesional-Amateur” (Pro-Am), que desarrolla sus actividades en condiciones de amateurismo pero con elevadas exigencias profesionales. La incursión de la creatividad en la economía ha dado lugar a una redefinición de la función de las pequeñas empresas y microempresas dentro del sistema económico. Algunos autores destacan la capacidad de las organizaciones culturales de promover la inclusión económica y de actuar en mercados diferenciados, incrementando la capilaridad a toda la economía. Las pymes desconcentran y diversifican la producción de creatividad. Además, actúan como canales de innovación y están en contacto directo con las fuentes de conocimiento en la sociedad, que se materializan en innovación social. Una de las debilidades de los proyectos empresariales radica en las escasas habilidades y competencias de los creadores en el ámbito de la gestión (Bauer, C., Viola, K., Strauss. C., 2011).

### Trabajo creativo, innovación e interacción social

Los trabajadores creativos se caracterizan por un elevado y diferenciado nivel de participación en redes sociales diversas (ciudadanas, culturales, políticas, de acción social). Las relaciones entre el ámbito social y voluntario se entremezclan con la actividad laboral y se convierten en espacios de ensayo y formación en emprendimiento, liderazgo y acción colectiva. Los trabajadores

creativos aportan su esfuerzo, valorizan su capital humano en entornos sociales diversos y participan en modelos de intercambio pre-comerciales, de no mercado o informales que por una parte significan *spillovers* sobre espacios sociales y participativos y al mismo tiempo suponen procesos de aprendizaje y acumulación de capital humano y social. Los espacios de trabajo presentan ambientes favorables a la creatividad y la innovación, predominando el aspecto lúdico y la diversión en el trabajo. En estas condiciones, los trabajadores creativos generan mayores niveles de innovación que en otros sectores de actividad, especialmente en lo que se refiere a innovaciones de producto o servicios o en las de tecnologías y herramientas.

FIGURA 14: ¿Participa en la introducción de innovaciones en su organización o puesto de trabajo?



Finalmente, la autopercepción del trabajador cultural suele presentar disparidades. Los trabajadores en el sector de la cultura demandan elevados niveles de autonomía pero finalmente desarrollan su actividad en entornos de mayor autonomía personal de la requerida, disponen de menos tiempo de ocio y tienen menor seguridad en el trabajo, menos perspectivas de desarrollo profesional y salarios más bajos. Sin embargo, el reconocimiento social que reciben es mayor de lo esperado.

Cabe señalar también que frente a un discurso que señala principalmente la autonomía y la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores en el sector cultural hay numerosos estudios que focalizan su atención en el hecho de que “el trabajo creativo está basado en proyectos y es irregular, los contratos tienden a ser temporales y la protección del empleo es escasa; predominan los trabajadores autónomos o *freelance*, las perspectivas laborales son inciertas y a menudo escorzadas, los ingresos suelen ser escasos y estar distribuidos de forma desigual, los seguros laborales, las prestaciones sanitarias y las pensiones son limitadas; los profesionales creativos son más jóvenes que otros

trabajadores y tienden a tener dos o más trabajos; las mujeres y las minorías étnicas y de otro tipo suelen estar sub-representados y en situación de desventaja en el empleo creativo. En resumen, hay un exceso de mano de obra en las industrias creativas y muchos de los empleados trabajan sin cobrar o percibiendo sueldos de subsistencia” (Banks, Hesmondhalg, 2009). El trabajo en los sectores creativos se presenta como una neo-alineación: “Aparentemente se anima a los trabajadores a considerar su empleo como un lugar de placer, una visión reforzada a menudo con juegos, áreas de descanso, gimnasios y espacios de socialización o a través de la creación de una cultura de trabajo ‘sociable’ dentro y fuera del horario laboral. Este tipo de cuestiones relacionadas con la calidad de vida y las dinámicas de ‘autoexplotación’ han sido estudiadas por un número creciente de investigadores”.

Otros trabajos hablan de la “precarity trap” (Murray, C., Gollmitz, M, 2011) y de la necesidad de articular políticas laborales que rehabiliten la noción de “flexicurity”.

### **Infraestructuras y equipamientos físicos**

Tal y como comprobaremos en la adenda, dedicada al estudio de las entidades participantes en el proyecto Sostenuto, las organizaciones culturales presentan ciertas especificidades en el uso y gestión de sus infraestructuras y equipamientos físicos.

Estas especificidades tienen que ver fundamentalmente con dos características del sector. En primer lugar, las organizaciones culturales tienden a ser micropymes, lo que limita su capacidad de adquirir recursos. En segundo lugar, la producción cultural se asocia a ideas como el prestigio, el placer estético y el valor simbólico. Este último aspecto convierte a las organizaciones culturales en un excelente vehículo de marketing social e institucional, lo que refuerza su capacidad de negociación en la cuestión que nos ocupa.

Así, a la dimensión micropyme, que conlleva fundamentalmente el uso de fórmulas *low-cost* (alquiler frente a compra) se le une una capacidad intrínseca para buscar soluciones creativas (arrendamientos a cambio de servicios) y el potencial de negociación que brinda el escaparate que supone la cultura (cesiones gratuitas). A ello debemos añadir los conocimientos del capital social de las organizaciones culturales, que facilitan la identificación de ofertas en forma de donantes y mecenas.

De este modo, las organizaciones culturales hacen de la necesidad virtud. Además de los recursos específicos para desarrollar la actividad (focos, equipos de música, cámaras...), la mayor especificidad la aportan casos como los de dos de las organizaciones participantes en Sostenuto, Bunker y CITEMA. El uso que hacen estas dos organizaciones de sus instalaciones implica la recuperación del patrimonio histórico-artístico y su puesta en valor a través de contenidos creativos.

La gestión de espacios singulares públicos y privados como antiguas fábricas,

villas históricas, palacios y castillos por parte de las organizaciones culturales contribuye a reforzar la identidad territorial y la memoria histórica local. Por último, los procesos de clusterización estudiados en el anterior capítulo también resultan especialmente significativos. El caso de AMI (jefe de filas de Sostenuto) y la Friche La Belle de Mai resulta de gran interés, como veremos más adelante.

### **Recursos financieros**

La fuente más importante de financiación para las ICCs es la autofinanciación, según reconoce el estudio "The Entrepreneurial Dimension of Cultural and Creative Industries" (HKU, 2010). Las subvenciones públicas, los préstamos bancarios y las ayudas privadas tienen un papel residual, mientras que otras fuentes son marginales.

Existe cierto margen para la innovación y diversificación de las fuentes de financiación, si bien las restricciones son considerables: a la limitada capacidad de gestión empresarial de las organizaciones culturales (que les impide acceder a toda la información sobre las posibilidades existentes), se le suma tanto un laberíntico panorama de ayudas (con los diferentes niveles territoriales de la Administración y las variadas políticas sectoriales) como la aversión al riesgo de las entidades financieras y su escasa sensibilidad hacia las características específicas del sector.

Al igual que la mayoría de los estudios, el Libro Verde "Entrepreneurship in Europe" (Comisión Europea, 2003) subraya el capital como uno de los factores críticos para el éxito en las iniciativas de emprendimiento. El sector cultural no es ajeno a esta realidad. Todo lo contrario. La dimensión micro de las empresas, el carácter intangible de sus activos y la naturaleza blanda de su innovación afectan a la falta de reconocimiento del valor económico de las ICCs por parte de las entidades financieras.

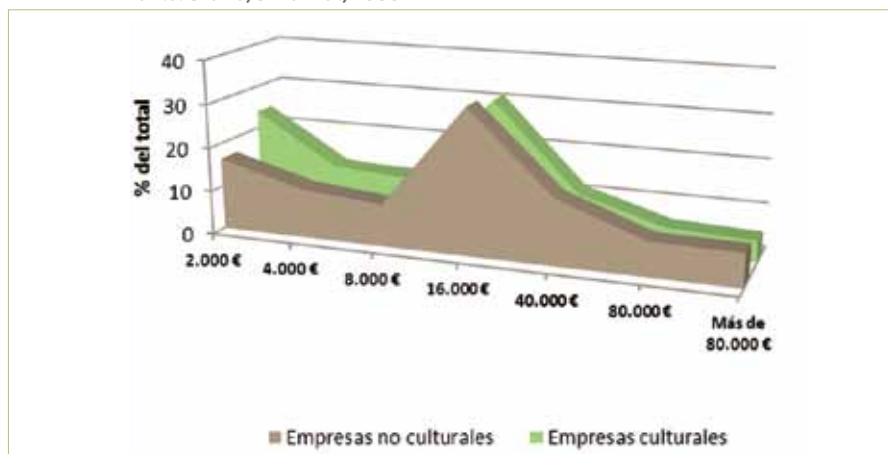
Tal y como reconoce el estudio "The Entrepreneurial Dimension of Cultural and Creative Industries" (HKU, 2010), uno de los mayores obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores de las ICCs es el de encontrar los fondos necesarios para financiar sus proyectos. Según la encuesta realizada para elaborar este estudio, el 33,8% de los participantes consideraron que la financiación es el desafío más importante a la hora de poner en marcha una empresa. El capital y el acceso a la financiación juegan un papel importante durante todas las fases del ciclo de vida de una organización cultural, pero resultan especialmente importantes en la fase inicial.

Las necesidades de financiación de las empresas culturales son ligeramente menores que las del conjunto de las empresas no culturales, pero las diferencias en términos globales tampoco son muy exageradas. Según los estudios sobre el caso francés realizados por Greffe y Simonnet en 2003, la mayor diferencia en el período 1998-2003 se ubicaba en la franja de las empresas que requerían menos de 2.000€, que en el caso de las empresas culturales suponían

casi la cuarta parte (23,89%). Estas proporciones varían según el sector cultural, desde las artes visuales (52,4% requieren menos de 2.000€), hasta el sector audiovisual, donde sólo el 10,6% necesitan menos de 2.000€ para comenzar. Según Greffe y Simonnet, la obtención de un préstamo bancario y la utilización de recursos personales mejora significativamente la supervivencia de las empresas. La cuestión es si las empresas reciben préstamos bancarios porque son más eficientes o porque sus proyectos son más fácilmente identificables por parte de los bancos. Una vez obtenido el préstamo, la necesidad de rembolsarlo iguala las posibilidades de supervivencia.

FIGURA 15: Recursos financieros necesarios para la puesta en marcha de la actividad

Fuente: Greffe, Simonnet, 2008



De acuerdo con estos mismo estudios (Greffe, Simonnet, 2008, 2010), cuanto mayor es el presupuesto inicial de una empresa cultural, mayor es su probabilidad de supervivencia, lo que pone en cuestión la idea de que el principal capital de las empresas culturales es el simbólico.

A partir del mismo trabajo podemos observar que las diferencias más notables se centran en un menor recurso al crédito bancario, un mayor recurso a los fondos personales y, contrariamente a lo que se puede pensar, una dependencia ligeramente mayor de las subvenciones públicas. Las actividades que cuentan con una mayor proporción de empresas con subvenciones son las de la artesanía y, casi al mismo nivel, las artes visuales, el sector audiovisual y el editorial. Las artes escénicas y el patrimonio se sitúan por debajo del porcentaje de las empresas no culturales. Resulta bastante sorprendente que el porcentaje de empresas no culturales que reciben subvenciones sólo se encuentre 4,5 puntos por debajo de las empresas culturales.



TABLA 5: Recursos financieros de las empresas culturales. Fuente: Greffe, Simonnet, 2010

% del total de recursos	Artes visuales	Artes escénicas	Patrimonio	Sector editorial	Sector audiovisual	Artesanía	Total empresas culturales	Empresas no culturales
Préstamos bancarios	8,09	19,69	39,39	20,44	23,29	27,9	19,14	27,48
Fondos personales	60,54	73,54	27,27	69,78	69,73	67,38	66,91	60,47
Capital externo	6,37	15,69	0	9,78	11,64	13,52	10,43	9,12
Fondos públicos	29,29	20,92	21,21	30,66	31,57	47,42	31,92	27,13
Ayudas	2,33	4,00	9,09	4,38	2,85	6,01	3,71	1,96

[Artesanía<sup>4</sup>]

La incapacidad de las pequeñas empresas para acceder a la financiación que necesitan para crecer condiciona las posibilidades de éxito de la Estrategia Europa 2020, según admiten las “Conclusiones sobre la Creación de una Europa Innovadora” del Consejo de la Unión Europea (Mayo 2010). En este sentido, las sucesivas administraciones han reconocido la importancia de la industria del capital riesgo y han promovido iniciativas de apoyo a las inversiones en capital riesgo inicial para las pymes de las ICCs.

La mayoría de las ICCs se dividen en dos grandes categorías, según se encuentren más orientadas hacia el mercado o los fondos públicos. A grandes rasgos, vemos que las empresas comerciales (mayormente asociadas al sector creativo) están sujetas a las demandas de los consumidores, mientras que las pymes con financiación pública (sector cultural) están dirigidas por prioridades políticas cambiantes. Además, muchos servicios culturales son también servicios públicos y reciben el correspondiente apoyo, destacando las medidas fiscales.

Si bien los servicios culturales continúan siendo financiados principalmente por el Estado, la innovación en el diseño de políticas públicas apuesta cada

4. En el texto original se denomina “productos culturales”, pero en el desglose de actividades se incluye el trabajo en piedra, la fabricación de monedas y medallas, las industrias vinculadas al mueble, la fabricación de instrumentos musicales, la joyería, la fabricación de objetos diversos en madera y la elaboración de perfumes.

vez más por métodos de financiación mixtos como los partenariados público-privados, según confirma el informe "The Impact of Culture on Creativity" (KEA, 2009). El objetivo es minimizar el riesgo de ineficiencia de las políticas de subsidio público y promocionar la autosuficiencia a través de la reducción progresiva de las ayudas. No obstante, las expectativas de apoyo público son generalizadas en el sector cultural, dado que muchas ICCs funcionan a base de proyectos a corto plazo.

Por otra parte, son habituales los solapamientos de financiación entre lo público y lo privado, tal y como señala Pratt (2009): "el sector público y el privado se integran en las ICCs a través de patrocinios, donaciones y eficaces subsidios cruzados".

Finalmente, la falta de financiación para las ICCs se ha agravado con la crisis financiera. De acuerdo con el informe "The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries" (HKU, 2010), el 39% de las empresas encuestadas en aquel momento para dicho estudio esperaban una disminución de su volumen de negocios de entre el 5 y el 10%, mientras que el 18% preveía una cierta estabilidad en la facturación (+/- 2,5%). Esta tendencia también está afectando a los fondos públicos destinados a las actividades culturales. La recesión financiera también ha provocado que la mayoría de bancos se hayan vuelto reacios al riesgo, reduciendo su apoyo a las empresas de las ICCs. En este contexto, los tres instrumentos más importantes para incrementar las oportunidades financieras del sector son las ayudas públicas, el aumento de la autofinanciación y los préstamos bancarios.

### **Recursos simbólicos**

La utilización de recursos simbólicos constituye uno de los principales hechos diferenciales de la función de producción de las organizaciones culturales y creativas. Esta tipología de recursos se inscribe en el nuevo paradigma económico, caracterizado por el valor del conocimiento, la experiencia, la creatividad y la digitalización (The Impact of Culture on Creativity, KEA 2009). El interés de una función de producción que integra y pone en valor los recursos simbólicos cobra una especial dimensión en términos de nuevas formas de consumo y producción. Veamos algunos de los aspectos más destacables:

- › El valor de los bienes de información reside en sus contenidos expresivos (estéticos, simbólicos y sociales).
- › Se observa una creciente interacción entre el valor inmaterial y material del producto (relación entre el signo y el objeto). La influencia del primer aspecto como determinante del segundo es cada vez mayor. Los recursos simbólicos aportan valor inmaterial al diseño del producto, incrementando su valor final.
- › Desde la perspectiva de la soberanía y el empoderamiento del consumidor, los valores estéticos de la organización interactúan con sus comportamientos éticos y, por extensión, con sus relaciones con el cliente.

- › El comportamiento humano es el campo de experimentación: el consumidor busca significados, lo inesperado, la experiencia emocional (afectos, sensaciones, sentimientos), el mensaje y la narración. Los recursos simbólicos son imprescindibles.
- › Los valores simbólicos y los signos aportan elementos de competitividad y demanda tan decisivos como el estilo, el prestigio, el estatus y la reputación.
- › Estrategias de diferenciación, valor de lo único y lo auténtico, capacidad de comunicación y atracción de la atención del consumidor.

De este modo, cuestiones como los valores estéticos y culturales, la identidad y la memoria del territorio, las leyendas y las sagas, el folclore, la tradición oral y el patrimonio material e inmaterial se incorporan como recurso a la función de producción de las organizaciones culturales y creativas.

En este escenario, el debate entre los derechos de propiedad intelectual y el libre acceso al universo simbólico cobra una dimensión estratégica. Las tensiones que existen entre las filosofías de protección del contenido y las de libre acceso se articulan a menudo en la expresión “acceso versus explotación”. La primera aproximación subraya la importancia de los Derechos de Propiedad Intelectual (DPI) como una herramienta que puede generar retribuciones para los activos intangibles y garantizar el control del contenido y del uso que se le da a la propiedad intelectual, mientras que el otro apuesta por un contenido de libre acceso que se puede utilizar para desarrollar nuevos productos o servicios.

### **Recursos relacionales y capital social**

El capital relacional es uno de los rasgos distintivos de las organizaciones culturales. Recordemos que los trabajadores culturales y creativos se caracterizan por la integración de su trabajo y su estilo de vida. En cierta forma, estos trabajadores son la máxima expresión del modelo Toyotista de integración de conocimientos tácitos y explícitos. En este sentido, las relaciones personales y el capital social son un recurso productivo más.

Por otra parte, tal y como desarrollaremos más adelante en el apartado dedicado a los aspectos organizativos, el predominio de las pymes en el tejido empresarial reclama formas organizativas caracterizadas por el trabajo en red (networking) y la externalización (outsourcing) con la finalidad de ser competitivos en un mercado que, además, se caracteriza por un elevado nivel de incertidumbre. Esto da lugar a un modelo de negocio caracterizado por dinámicas de co-dependencia y estrategias de cooperación competitiva. Todo lo anterior se materializa sobre el territorio en procesos de concentración territorial de las actividades culturales y creativas (clusterización).

La propia naturaleza del arte y el prestigio social de la cultura favorecen el desarrollo del capital social de los agentes del sector dados sus atributos en términos de talento, proyección social y atractivo, como hemos indicado anteriormente al referirnos al concepto de clases creativas de Florida (2002).

El atributo de la movilidad también tiene cierta transcendencia sobre la configuración de redes y el desarrollo del capital social. En este sentido, la dimensión europea y su internacionalización es otro rasgo destacado. La movilidad es un rasgo distintivo de los agentes culturales y creativos ya desde sus etapas previas de formación, ya que participan en programas culturales de intercambio, residencias artísticas, etc.

Por otra parte, debemos destacar la importancia de las redes y el capital social para determinadas dinámicas vitales para la organización cultural. A menudo, los mecanismos de aprendizaje o la información sobre vías de financiación y obtención de recursos se encuentran estrechamente relacionados con esta cuestión. Por ejemplo, la principal fuente de conocimiento para las pymes del sector es la información individual compartida (redes informales), seguida de la cooperación con otras asociaciones del sector (redes formales), tal y como recoge la encuesta en la que se basa el informe "The Entrepreneurial Dimension of The Cultural and Creative Industries" (HKU, 2010). Dicho informe también cita las redes personales como la principal vía de consejo y apoyo de los emprendedores culturales en el momento de iniciar su actividad empresarial. La red es la forma organizativa por excelencia para la gestión de la complejidad (Wagensberg, 2002) y determina una fuente de innovación de primer orden a través del intercambio de experiencias, buenas prácticas, ideas y perspectivas de análisis, información y conocimiento. Las organizaciones culturales y creativas hacen un uso natural de las redes por los propios atributos del sector y la evolución de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación determina un horizonte de posibilidades más amplio que nunca.

Por otra parte, si consideramos la relación entre el modelo de desarrollo territorial y el marco de innovación en las organizaciones culturales, podremos observar la diversa tipología de actores significativos que pueden integrar estas redes, ya sean formales o informales. En este contexto, el criterio de transversalidad (integración de lo cultural en la diversidad de aspectos económicos, tecnológicos, ecológicos, urbanísticos, sociales...) y la perspectiva multinivel (integración de la proximidad local con las macro-tendencias globales a través del nivel regional y nacional) resulta de especial interés (Abeledo Sanchis, 2010).

### **Los procesos de la función de producción en una organización cultural**

Los procesos de la función de producción son todos aquellos objetivos, procedimientos y restricciones que determinan y condicionan la forma en la que se relacionan los recursos que dan lugar a la transformación de los inputs en outputs. En el ámbito de las restricciones podríamos hablar en primer lugar del marco legal e institucional en el que se desarrolla la actividad de la organización cultural. Además, la misión y visión de la organización condiciona tanto el rango de los procesos como sus modos. Podemos analizar también el modelo de la organización y su sistema de gestión (financiera, de recursos humanos y

de la información). Esto nos dibuja un determinado proceso de producción que viene condicionado por el nivel tecnológico y las técnicas de revisión, evaluación y reformulación aplicadas.

FIGURA 16: Función de producción: Los procesos



En este esquema de la función de producción podemos identificar una serie de cuestiones clave:

- 1) Demanda actual y tendencias: cambios en la demanda y cuestiones emergentes por parte de audiencias existentes o potenciales. Estas cuestiones están estrechamente vinculadas con los cambios en el modelo de desarrollo socioeconómico y con los paradigmas de la globalización y la sostenibilidad.
- 2) Tecnologías digitales: nuevos canales de distribución e innovación en audiencias.
- 3) Fidelización del usuario: en un contexto de elevada competencia, el enfoque de usuario permite la diversificación de servicios y el uso de las nuevas tecnologías favorece este objetivo.
- 4) Innovación: en el contexto de un mercado rápidamente cambiante, la capacidad de anticipación favorece la penetración en el mismo. La innovación en conceptos se ve favorecida por la creatividad, la investigación artística y la función educativa que caracterizan a las organizaciones culturales.
- 5) Nuevos modelos financieros y de negocio de la mano del nuevo escenario definido por la interacción entre las nuevas tecnologías, las audiencias emergentes y el modelo de desarrollo socioeconómico.

La idea tradicional de la cadena de producción está evolucionando y en numerosos casos se replantea la relación con los intermediarios. De acuerdo con Hearn (2007), el desarrollo tecnológico favorece el abandono de un proceso de producción lineal a favor de lo que el autor denomina “ecologías generadoras de valor”. Este concepto se basa en la idea de “una constelación de empresas

dinámicas en la que el flujo de valor es multidireccional y se desplaza a través de clústeres de redes". Esta idea plasma de manera más clara el cambio productivo y organizativo experimentado por muchas ICCs:

- › La percepción del consumidor cambia y se considera la figura del "prosumidor", esto es, la función del usuario como co-generador de valor a partir de su participación interactiva en el proceso productivo.
- › La noción de producto se reconfigura desde su consideración en términos aislados a su valor de red.
- › Las formas de competencia simple derivan hacia una relación dual de competencia cooperativa o co-competencia.

Cada vez más a menudo, el emprendedor cultural y creativo debe promover una interacción directa entre el productor y el usuario. Los productores deben interactuar estrechamente con su audiencia diana para realizar un seguimiento de las tendencias o las reacciones iniciales de los consumidores de vanguardia a sus propios productos. Avances tecnológicos como las capacidades multi-plataforma permiten un mayor grado de conectividad con el usuario y pueden proporcionar *feedback* en el bucle de producción, lo que hace que el usuario tenga la posibilidad de interactuar directamente y el productor pueda adaptarse a los cambios en la demanda. La creciente inclusión del usuario/consumidor como co-productor, unida a canales de comunicación eficientes, ha llevado a una cierta convergencia entre las fases de producción y consumo.

Por otra parte, el UK Technology Strategy Board (2009) reconoce que el aumento de las fuentes de conocimiento y los intercambios de información también están difuminando los límites entre sectores, provocando un incremento de los equipos multidisciplinares. Las actividades que contribuyen directamente a la creación de un producto o servicio están enmarcadas en un paisaje de actividades administrativas, organizacionales o manufactureras. Estas redes de abogados, gerentes o contables contribuyen a la especificación de acuerdos contractuales en el seno de las ICCs y son una parte esencial de la estructura de estas industrias.

### **Marco legal e institucional**

La existencia de organizaciones culturales está condicionada por diversos marcos normativos, que van desde el sistema educativo básico hasta la formación universitaria, pasando por las políticas culturales directas, las políticas activas de apoyo a la creación de empresas, las leyes y el tratamiento de la economía social, el tratamiento fiscal del patrocinio y el mecenazgo, las políticas industriales específicas orientadas a los sectores culturales, el marco regulador de las relaciones laborales de los artistas y creadores y la regulación de la propiedad intelectual.

El abanico de realidades en Europa es muy diverso, por lo que resulta difícil realizar un análisis global.<sup>5</sup>

5. Para tener una visión de las distintas perspectivas en Europa en términos de regulación, se puede consultar la base de datos comparativa del Consejo de la Unión Europea y ERICARTS <http://www.culturalpolicies.net/web/comparisons-tables.php>

De acuerdo con el informe de HKU "The Entrepreneurial Dimension of Cultural and Creative Industries" (2010), los tres principales factores de regulación que influyen en el desarrollo de las pymes culturales y creativas son la regulación de la propiedad intelectual, las medidas impositivas y las medidas que facilitan la puesta en marcha de negocios.

En cuanto a las políticas culturales y de innovación de los diferentes miembros de la Unión Europea, la disposición hacia la innovación y el grado de desarrollo económico del país marcan la diferencia. Otros factores están vinculados a la cultura empresarial y la estructura demográfica, que condicionan el grado y el perfil de la actividad emprendedora.

Por otra parte, los diferentes niveles de desempeño en innovación y el reconocimiento de las ICCs no sólo se deben a diferencias en el marco regulador de la innovación, sino también a los enfoques sobre su implementación, que básicamente se materializa en la mejora tecnológico-productiva (países perseguidores) o la promoción de la creatividad y el capital humano (países más ricos e innovadores). Sólo unos pocos países han propuesto un modelo combinado definido por la colaboración entre varios ministerios y basado en el reconocimiento de los aspectos sociales, económicos y culturales de las ICCs. En general, y a pesar de las recomendaciones del Consejo de la Unión Europea, pocos países europeos han reconocido plenamente el papel de las ICCs como motores de crecimiento e innovación.

El enfoque más generalizado sobre el apoyo al emprendimiento creativo y cultural se basa en deducciones de impuestos y políticas fiscales favorables. En Europa, las pymes de las industrias culturales y creativas reciben generalmente el mismo trato que todas las demás pymes, por lo que están sujetas a las prioridades y estrategias de las políticas de innovación tradicionales.

### **Misión y visión de las organizaciones culturales**

Según Throsby y Withers (1979), las organizaciones culturales son a menudo entidades sin ánimo de lucro definidas por la multiplicidad de objetivos y el carácter social. Como veremos a continuación, estas características condicionan los modelos de organización y gestión empresarial, que se ven fuertemente influidos por los estilos de vida de los trabajadores culturales y creativos. Estos autores identifican cuatro dimensiones de análisis.

- 1) Promover la excelencia artística, lo cual supone una actitud favorable a la innovación a través de la motivación (Patterson et al, 2009).
- 2) Facilitar el acceso de los públicos potenciales a los bienes y servicios culturales y fomentar la participación de las audiencias.
- 3) Generar servicios educativos.
- 4) Desarrollar funciones de investigación, indispensable para la producción de innovaciones en las organizaciones, a través de la apertura de ideas y la resolución creativa de problemas (Patterson et al, 2009).

Obviamente, dada la diversidad de actividades que integran las ICCs, las mo-

tivaciones del emprendedor varían según el sector en el que opera. En líneas generales, pueden plantearse dos situaciones extremas: la orientación hacia la creación y la orientación hacia el crecimiento. La primera se caracteriza por el deseo de priorizar el valor cultural de la creación y la escasa motivación para generar valor económico. En la segunda se prioriza la explotación económica frente al valor cultural de la producción.

La voluntad de transformación social y el perfil transgresor y crítico es una de las características del sector cultural, lo que implica una voluntad en origen de innovación en las ICCs. Entre las categorías de valores que determinan, en principio, las organizaciones culturales podemos señalar:

- › Valores organizacionales: independencia y autonomía laboral, trabajo voluntario y por placer, imparcialidad, iniciativa social y sin ánimo de lucro.
- › Translación a los modos de trabajo: enfoque participativo, transparencia en la gestión, cooperación en red, promoción de la innovación y la calidad, etc.
- › Desarrollo individual: respaldo a los derechos, valores de respeto mutuo, promoción del espíritu crítico, negociación y acuerdos.
- › Valores y responsabilidad social: promoción de los principios de solidaridad, sostenibilidad, igualdad, democracia y diversidad.

Evidentemente, la explicitación y el grado de concreción variarán según el tipo de actividad. Además, entre los supuestos valores y la actividad real puede mediar un abismo. En cualquier caso, una correcta estrategia de comunicación resultará imprescindible para la transferencia y puesta en valor de estos ideales, tanto a nivel interno (con los propios trabajadores) como externo (ante las audiencias y la sociedad). De igual modo, el compromiso con el territorio se materializa en la aplicación a escala local de los valores que orientan la misión de la organización.

Como explicábamos más arriba, las ICCs combinan a menudo el afán cultural y creativo con el afán económico y empresarial. Según Hubert et al, la combinación de la postura cultural/creativa y la postura empresarial da lugar a cuatro enfoques diferentes sobre la orientación personal del emprendedor cultural y creativo. Como vemos en la siguiente tabla, los emprendedores culturales y creativos se identifican con cuatro conjuntos de ideales: el éxito empresarial, los logros profesionales, la creación artística y el desarrollo de una carrera profesional.

De acuerdo con Eichmann (2007), estas cuatro motivaciones personales se pueden identificar a su vez sobre la base de cinco dimensiones: aspiraciones personales, foco de interés, grado de separación entre la vida laboral y personal, modelo de ocupación (asalariado, autónomo...), las diferentes actividades sectoriales y otras características típicas adicionales. A partir de este esquema encontramos una gradación de posibilidades entre el extremo más artístico y bohemio (independencia como aspiración, criterios estéticos, estilos de vida) y las formas empresariales orientadas completamente al mercado.



TABLA 6: Motivaciones para la creación de organizaciones culturales.

Fuente: Eichmann H. et al, 2007

Motivación principal	Éxito empresarial	Logro profesional	Creación artística	Carrera profesional
Aspiración ocupacional dominante	Éxito antes que autonomía	Equilibrio entre éxito, autonomía y seguridad	Autonomía y reconocimiento artístico; Criterios estéticos	Seguridad, reciprocidad, afiliación de la autonomía y el éxito
Identificación principal	Empresa personal	Estatus profesional más importante que situación laboral	Comunidades artísticas; Escena artística	Empleado
Trabajo y vida	Actividades profesionales en el centro; Actividades privadas marginales	Actividad profesional más importante que la vida privada	Actividades profesionales como parte de las opciones personales. Negativa a hacer una distinción entre la vida profesional y la privada	La actividad profesional tiene la misma importancia que la vida privada. Separación de las actividades profesionales y privadas
Tipo de ocupación	Empleador, gerente	<i>Freelance</i> o empleado Raramente empleador	<i>Freelance</i> Raramente empleador o empleado	Empleado o <i>freelance</i>
Profesiones y sectores	Todos los sectores en la economía creativa	Profesiones técnicas: arquitectura, técnico de sonido, cámara...	Profesiones artísticas: diseño, cine, arquitectura, artes visuales	TIC Publicidad Ventas
Características adicionales	Predominantemente hombres	Mayormente gente con experiencia	Diferenciación entre las actividades que sirven para obtener recursos y las demás	Principalmente gente joven

Evidentemente, estas cuestiones no son estáticas, sino que debemos considerar el modelo en términos dinámicos. Según la fase del ciclo de vida en la que se encuentre la organización, las motivaciones, valores y objetivos experimentarán modificaciones.

### Modelo organizacional

Dadas las características específicas del sector en términos de dimensión empresarial y carácter intensivo en mano de obra, los procesos de organización y cooperación de las ICCs están basados en redes. Para competir con compañías más grandes, las empresas más pequeñas tienden a adoptar estrategias

de externalización, compaginación de múltiples proyectos o clusterización. Este fenómeno se ve incrementado por la elevada incertidumbre asociada a la demanda bienes y servicios culturales, que lleva a las industrias productoras de contenidos a trabajar en varios proyectos a la vez en un intento por reducir el riesgo de fracaso.

Por otra parte, las características específicas del sector cultural en términos de prestigio y proyección social favorecen la puesta en valor de su importante capital relacional.

La organización interna de la empresa se ve condicionada por las reducidas dimensiones empresariales del sector. Evidentemente, el diseño organizacional de una micropyme (entre 1 y 3 empleados) no permite muchas posibilidades de especialización. Esto también se traduce en dinámicas de organización del trabajo de carácter informal, en las que todo el mundo colabora de manera solidaria en las tareas de los demás. Según Maarse (2009), el liderazgo carismático, la creación de equipos y el reparto de responsabilidades en los proyectos son algunas de las cuestiones clave que caracterizan a las organizaciones culturales.

Como ya hemos dicho, las aptitudes para el trabajo en equipo constituyen uno de los rasgos distintivos del emprendedor creativo. El networking (a nivel personal, funcional y de los distintos estratos de interacción) es prácticamente intrínseco a las ICCs. Según señala el informe “The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries” HKU (2010), muchos individuos creativos empiezan a hacer networking durante su etapa de formación y establecen una estructura más profesional cuando se incorporan a la vida laboral.

Otra característica organizativa de las ICCs hace referencia a las fórmulas de externalización. Muchas empresas orientadas a la creación deciden seguir realizando sus actividades a pequeña escala para mantener su flexibilidad y adaptabilidad, atributos que no necesariamente poseen las empresas más grandes. Como comentábamos anteriormente, estas grandes empresas tienen una ventaja estructural en términos de investigación, desarrollo, gestión administrativa y actividades de diseño, a las que las micropymes tienen un acceso muy limitado. Del mismo modo, la reproducción, distribución y promoción de productos creativos y la gestión de derechos son procesos complejos en los que las empresas más grandes tienen ventaja respecto a las más pequeñas.

Sin embargo, el Libro Verde de la Comisión Europea (2010) “Unlocking the Potential of Cultural and Creative Industries” señala que las empresas más grandes no suelen asumir tantos riesgos como las micropymes, ya que las pequeñas empresas son más flexibles, dinámicas e innovadoras y pueden actuar con más versatilidad. Esto permite a los emprendedores a cargo de las micropymes de las ICCs mantener una actitud arriesgada.

La estructura de las pymes de las ICCs es más adaptativa, ya que prefieren mantener un pequeño núcleo de trabajadores y recurrir puntualmente a soluciones de externalización para servicios *ad hoc*. La solución por la que suelen

optar muchas organizaciones es variar el nivel de integración y control sobre ciertos aspectos de la producción, externalizándolos a empresas dinámicas capaces de asumir riesgos.

Incluso las grandes empresas intermediarias organizan la producción de nuevos contenidos mediáticos en equipos relativamente pequeños y semiautónomos. Para las micropymes, la externalización también se traduce en la necesidad de ser capaces de combinar la creación y la administración relacionada con sus actividades *freelance*. Como apunta el informe “The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries” (HKU, 2010):

*“Las grandes compañías de las ICCs han reducido su plantilla en los últimos 50 años...externalizan. El grado de externalización es muy alto. Esto también significa que la gente no hace lo que se le da bien (tienen que conseguir el trabajo, hacerse cargo de los impuestos, del marketing...tienen que hacerlo todo)... En el pasado, esto se solucionaba a través de la división del trabajo, de modo que ahora la gente creativa pierde mucho tiempo haciendo cosas que no se les dan bien y que además no deberían formar parte de su trabajo”.*

Las disparidades que existen entre las ICCs en términos de tamaño y crecimiento refuerzan la tendencia a la externalización, especialmente en sectores en los que la automatización de la producción lo favorece, como es el caso del trabajo minorista en el sector de la moda o en el de los juegos de ordenador. Además, un alto porcentaje de autónomos y micropymes se apoya en redes y contactos para actuar en grupo y así hacer frente a las tendencias monopolísticas de algunas ICCs.

### **Modelo de gestión**

Como hemos visto anteriormente, muchas empresas que operan en el ámbito de las ICCs deben integrar la libertad artística como valor inmaterial y la libertad emprendedora como valor material que sirve de apoyo a los valores inmateriales (culturales). Algunos emprendedores están más orientados al crecimiento, mientras que otros se mueven más por el valor cultural y artístico de sus productos o servicios, es decir, que están más orientados a la creación. Ciertas ICCs mantienen patrones de empleo específicos para combinar el enfoque flexible de las pequeñas y medianas empresas. Esta tensión inherente entre los dos “tipos” de emprendedor queda a menudo reflejada en las estructuras organizativas y de gestión.

A continuación repasaremos las formas de gestión de los siguientes factores de interés para las ICCs:

- › Política de recursos humanos
- › Captación de recursos económicos
- › Planificación y gestión del conocimiento
- › Gestión de la propiedad intelectual
- › Nuevas tecnologías
- › Gestión de la innovación

## Política de recursos humanos: formación, salarios y tipología de contratación

Dada su orientación cultural y su reducido tamaño, las organizaciones que forman parte de las industrias culturales y creativas presentan serios déficits formativos en materia de competencias empresariales (planificación, gestión, comercialización). El informe “The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries” HKU (2010) identifica esta cuestión como el segundo reto de mayor importancia a la hora de iniciar la actividad emprendedora, por detrás de la financiación.

Esta cuestión se ve agravada por las carencias estructurales del sistema educativo formal y las carreras artísticas en materia de emprendimiento empresarial. A ello se le suma el complejo panorama que presenta una cuestión tan vital como es la financiación y el escaso reconocimiento de las especificidades del sector por parte de las entidades financieras.

Según el citado informe, los conocimientos empresariales y de negocios son adquiridos mayoritariamente tras la fase de formación reglada a través de las prácticas profesionales y la experiencia laboral directa. En este contexto de “aprender haciendo” (*learning by doing*), las redes personales, los contextos informales y la movilidad tienen una relevancia fundamental. Además, como señalan Seltzer y Bentley (1999), la participación en procesos de formación continua (*lifelong learning*) es otra de las características destacadas del sector. Otra cuestión de interés es la importancia de ofrecer apoyo “a la carta” a petición de las empresas a través del *coaching* y la mentorización en el ámbito de las finanzas. A menudo, los emprendedores no son conscientes de sus opciones financieras y de las fuentes de apoyo financiero a las que podrían recurrir, ya sean fondos públicos, capital riesgo o préstamos bancarios. La falta de información sobre las fuentes de financiación disponibles y el tiempo y esfuerzo necesarios para obtener dicha información constituyen un coste adicional que deben asumir las pymes de las industrias culturales y creativas para llegar al éxito. Dado que la necesidad de fondos no siempre puede ser anticipada, el apoyo financiero “a petición” puede estimularse desde los niveles más próximos al usuario: el nivel local y el regional.

En relación con los aspectos vinculados a la política salarial y la tipología de contratación, los emprendedores culturales y creativos son mucho más dados a asumir formas de empleo no convencionales (como puede ser el trabajo a tiempo parcial, los contratos temporales y el trabajo por cuenta propia) que el conjunto general de los trabajadores.

En términos salariales, Throsby (2001) señala que en la mayoría de los sectores de las ICCs, los trabajadores a tiempo completo que perciben salarios regulares son minoría. Los trabajadores culturales optan a menudo por la ocupación múltiple para poder obtener los ingresos mínimos que necesitan para sobrevivir y un cierto grado de seguridad financiera. Según señala Towse (2004), la mayoría de sectores de las ICCs se caracterizan por una dinámica de frecuentes

cambios de trabajo en la que los contratos a corto plazo son normales. Debido a las dificultades para obtener reconocimiento por sus creaciones intangibles, algunos emprendedores culturales y creativos combinan sus actividades por cuenta propia con actividades profesionales que ofrecen la estabilidad financiera suficiente para continuar desarrollándolas. Esto lleva a una situación en la que la distinción entre el “empleado” y el “desempleado” se vuelve oscura, borrosa y problemática.

Muchos de los artistas escénicos, escritores, directores, artistas visuales, artesanos, compositores, diseñadores (etc.) pueden ser considerados como empleados por cuenta propia. En general, los creadores aceptan percibir ganancias monetarias inferiores a la media, lo cual puede explicarse por su preferencia por el trabajo creativo o su menor aversión al riesgo.

### **Planificación y gestión económica en las organizaciones culturales**

Generalmente, a la deficiente planificación económica de las organizaciones culturales se le suma un escenario de dificultades estructurales para encontrar financiación para las actividades de las ICCs, generado por su complejidad y por la falta de sensibilidad hacia las necesidades y potencialidades de estas industrias.

En primer lugar, y al igual que ocurría con la gestión de los recursos humanos, la reducida dimensión empresarial resulta determinante. De acuerdo con el informe “The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries” (HKU, 2010), el sector se caracteriza por una débil planificación económica y financiera: un significativo porcentaje de organizaciones (prácticamente la cuarta parte de las entrevistadas para dicho estudio) no elabora ningún plan y el enfoque de las que sí lo hacen es mayoritariamente cortoplacista (un año). Una minoría muy reducida (apenas el 5%) disponía de una previsión financiera de hasta cinco años.

Por otra parte, la encuesta mostraba que el 75% de estas pymes elabora las previsiones de manera independiente, mientras que el 20% recurre a servicios de consultoría profesionales. Esto resulta significativo desde la perspectiva que venimos señalando en relación con las dificultades para combinar las tareas administrativas con el proceso creativo. El debate de fondo se produce entre la orientación económica (búsqueda de beneficio y orientación mercantil) y la orientación cultural (sin ánimo de lucro). Citando el Programa de Economía Creativa (2006) del Departamento de Cultura del Gobierno Británico:

*“El asunto clave no es la disponibilidad de financiación o servicios de desarrollo empresarial, sino el acceso y uso que las empresas creativas hacen de este apoyo. Específicamente, es la poca propensión y habilidad de muchas empresas creativas a hacer pleno uso de la financiación, el asesoramiento y el conocimiento especializado disponible lo que inhibe el incremento de la productividad y el crecimiento”.*

Además, podemos señalar la trascendencia que tiene esta limitada capacidad

de gestión económica, especialmente si consideramos el complejo escenario del mundo de la financiación. Según señala el informe “The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries” (HKU, 2010), las múltiples políticas para cada nivel no tienen por qué ser visibles o conocidas públicamente. Efectivamente, a menudo existe falta de claridad y solapamiento entre los diferentes niveles territoriales de apoyo, lo que hace que las pymes culturales y creativas se enfrenten a un panorama altamente complejo. Por ejemplo, el tipo de apoyo ofrecido puede ser una combinación de exenciones fiscales y fondos municipales, fondos sectoriales nacionales y proyectos más amplios financiados por la Comisión Europea.

Las entidades financieras también contribuyen a aumentar las dificultades de acceso a la financiación con las que encuentran las ICCs. Según señala Karra (2008), las instituciones financieras corrientes ofrecen a las ICCs poco asesoramiento y conocimientos especializados sobre las herramientas de desarrollo. Los activos de las empresas son a menudo intangibles y resulta complicado proteger los derechos de propiedad de los nuevos productos. Además, los rendimientos son inciertos y la innovación en productos no se incorpora fácilmente a las estructuras de negocio formales, lo que afecta al acceso al crédito. En este contexto, existe un teórico potencial de diversificación de las fuentes de financiación. Entre los instrumentos más destacados encontramos:

#### Acceso al capital riesgo

El capital riesgo es una importante fuente de financiación para empresas con un gran potencial de crecimiento que requieren de un significativo volumen de capital para su desarrollo, crecimiento y expansión. La Estrategia Europa 2020 reconoce su relevancia, pero existen importantes limitaciones asociadas a la dimensión pyme y a unas tasas de retorno de la inversión más dilatadas en el tiempo. De acuerdo con el informe de KEA (2010) “Promoting Investment in the Cultural and Creative Sector”, Europa cuenta con pocos fondos de capital riesgo dedicados a las ICCs y aproximadamente la mitad de ellos están dedicados a empresas audiovisuales relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.

#### Organismos intermediarios

Proporcionan fuentes alternativas de apoyo financiero a través de capital riesgo y programas de microcréditos para nuevas pymes y emprendedores creativos y facilitan avales de préstamo que minimizan el riesgo.

#### Ángeles de negocios

Generalmente son personas acaudaladas que compran acciones de las empresas en su fase de gestación, ofrecen más asesoramiento empresarial y de gestión que los inversores institucionales y se implican en el proyecto de una manera mucho más personal. De acuerdo con Ramadani (2008), los motivos que

llevan a estos “ángeles” a invertir en proyectos nuevos y arriesgados abarcan desde las expectativas de grandes beneficios hasta un cierto sentido de responsabilidad social, pasando por el deseo de ayudar a jóvenes emprendedores y la inversión por pura diversión y placer.

### Incentivos fiscales

Las formas más generalizadas de apoyo al emprendimiento cultural y creativo en Europa son las deducciones fiscales y la implementación de políticas fiscales favorables (HKU, 2010). Los incentivos fiscales pueden facilitar un entorno emprendedor próspero a través de los impuestos directos e indirectos y las contribuciones sociales obligatorias. Los expertos europeos consultados para el informe de HKU consideran que las exenciones fiscales son, junto con los avales de préstamo, la mejor manera de proporcionar apoyo financiero al sector de las ICCs. En este sentido, uno de los instrumentos utilizados con mayor frecuencia para estimular las ICCs es la creación de regímenes impositivos especiales para emprendedores culturales y creativos.

### Partenariados público-privados

La naturaleza diversa y dinámica de las pymes culturales hace que el acceso a la financiación dependa de múltiples factores (sector, fase del ciclo de vida de la organización, etc.) Las Conclusiones del Consejo “Creating an Innovative Europe” (2010) destacan la necesidad de coordinar la acción de los agentes públicos y privados para hacer frente a la compleja cuestión del acceso a la financiación.

### Financiación y fases del ciclo de vida

La importancia del acceso a la financiación varía a lo largo del ciclo de vida de las empresas. La cantidad y el tipo de financiación difiere en función de las fases: por ejemplo, los costos de registro se dan únicamente en la primera fase, mientras que los fondos para la innovación tienen mayor importancia en fases posteriores, una vez la empresa está más consolidada. En este sentido, la transición de una empresa unipersonal a una empresa multipersonal afecta en gran medida al tipo y la cantidad de fondos necesarios, particularmente si se emplea a trabajadores adicionales.

El conocimiento y la información sobre los tipos de apoyo financiero disponibles resultan fundamentales para las empresas, especialmente en sus primeras fases de vida. Sin embargo, las Industrias Culturales y Creativas generalmente adolecen de una falta de conocimiento sobre los fondos que no están específicamente dirigidos al sector, tal y como se recoge en el informe “Promoting Investment in the Cultural and Creative Sector: Financing Needs, Trends and Opportunities” (KEA, 2010). Los empresarios culturales y creativos necesitan estar informados de las diferentes opciones financieras disponibles (vinculadas a lo económico, a lo cultural, social, promoción de la innovación...). Por otro

lado, un exceso de ayudas en las primeras fases puede resultar contraproducente, ya que puede generar aversión al riesgo e inhibir el crecimiento.

En las etapas posteriores, hay otro tipo de obstáculos a superar. Para poder crecer, las pymes necesitan fondos estructurales específicos y capital de explotación para expandir su crecimiento y su acceso al mercado (build out). El apoyo financiero debe ser accesible durante todas las fases del ciclo de vida empresarial, pero los tipos de apoyo deben coincidir con las necesidades cambiantes de cada una de ellas.

Un firme entendimiento de las características y necesidades particulares de las ICCs es crucial para proveer los mecanismos de financiación apropiados. El nivel de la UE se plantea como poco adecuado para el apoyo directo de las ICCs, principalmente debido a la burocracia y la complejidad de los procedimientos. Se prefiere, en cambio, el nivel regional debido a su potencial para coordinar la acción local y nacional. Además, las finanzas ofrecidas e invertidas en el nivel regional permiten el desarrollo de una identidad cultural dentro del territorio. Por otra parte, y de acuerdo con el informe "The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries" (HKU, 2010), el nivel nacional está considerado como el más adecuado con respecto a la creación de un entorno fiscal conductor. En este nivel también es importante definir qué instrumentos financieros están disponibles y para quién.

### **Planificación estratégica y gestión del conocimiento en un escenario de incertidumbre y complejidad**

Generalmente, la planificación y gestión del conocimiento constituye una de las habilidades más destacadas de los emprendedores y resulta fundamental para el descubrimiento de nuevas oportunidades de mercado. Estas habilidades cobran mayor relevancia en un mercado tan incierto como el de los productos y servicios culturales y creativos, caracterizado por unas condiciones de demanda impredecibles. Los emprendedores deben tener en cuenta gustos heterogéneos y cambiantes. Los productos creativos, además, cumplen funciones que a menudo escapan a la medición "objetiva" y cuantitativa. Dado que se trata de bienes de experiencia, la incertidumbre que rodea a la demanda se ve reforzada por la naturaleza intangible de los productos y servicios, así como por el hecho de que están basados en proyectos. Esto significa que no se puede predecir el resultado del proyecto en prácticamente ninguna etapa de la secuencia de producción: los éxitos inesperados se convierten inexplicablemente en grandes éxitos, mientras que los éxitos asegurados se desmoronan. No obstante, esto no significa que se deba dejar todo en manos de la improvisación: es necesario planificar y anticiparse, no tanto por "acertar" como por "orientarse" en un mercado sujeto a permanentes cambios.

En este sentido, una primera cuestión a considerar para la planificación estratégica es el desarrollo de la visión empresarial. Para funcionar en el entorno complejo y turbulento de la economía creativa y posicionarse estratégicamente,



te, los emprendedores culturales y creativos deben ser capaces de desarrollar una visión empresarial a largo plazo. Sin embargo, la mayoría de los emprendedores del sector diseñan su proyecto a corto plazo.

A continuación se plantea la elaboración de un diagnóstico que permita establecer el posicionamiento en el mercado. Este posicionamiento es crucial en cada una de las fases de vida del proyecto empresarial. Al principio se puede empezar con un posicionamiento basado en un producto o servicio, mientras que en el periodo más maduro deberá llevarse a cabo una diferenciación a partir de una variedad de combinaciones producto/mercado. Esta competencia esencial – la de determinar la posición de la compañía en el mercado – es necesaria en todas las fases del desarrollo empresarial.

La naturaleza volátil e impredecible del mercado de bienes y servicios culturales promueve estrategias de negocio emergentes, provisionales y altamente receptivas a la demanda de los usuarios. Estas estrategias están basadas tanto en conocimientos “emocionales” e “intuitivos” como en la investigación de mercados estándar.

Además, la convergencia digital ha modificado la cadena de valor y el proceso de distribución, permitiendo una “democratización” del acceso a la distribución y una mayor participación de los productores y creadores de contenidos. De acuerdo con el informe “Driving Innovation: Creative Industries Technology Strategy 2009–2012” (UK Technology Strategy Board, 2009), estos cambios han provocado la necesidad de las ICCs de adaptarse a través de nuevas estrategias de mercado y nuevos modelos de negocio.

Según los expertos sectoriales consultados para la elaboración del informe “The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries” (HKU, 2010), los factores de conocimiento más influyentes en el crecimiento de una organización están relacionados con la información sobre las oportunidades de mercado. Las ICCs tienen especiales dificultades para identificar nuevos mercados (19%) y adolecen de una falta de conocimiento sobre los mercados externos (15%).

Las principales barreras con las que se encuentran las micropymes a la hora de entrar en el mercado tienen que ver en gran parte con los acuerdos de exclusividad alcanzados con distribuidores clave y con el acceso a información sobre oportunidades de mercado. La presencia de múltiples competidores de gran tamaño representa una dificultad añadida.

Según el informe “Sourcing knowledge for innovation: the international dimension” (NESTA, 2010), la identificación de fuentes de conocimiento (especialmente de ámbito internacional) y la pertenencia a una determinada red son esenciales para entender el mercado global. La disminución de las barreras comerciales y la integración de los mercados globales han permitido a todo tipo de compañías, incluidas las nuevas, explotar oportunidades globales. Los procesos de globalización inducen a las empresas a adoptar estrategias de externalización y generan una fuerte contraposición: por un lado, las grandes

corporaciones, que controlan un mercado altamente competitivo, y por otro, las micropymes culturales y creativas y los emprendedores que las dirigen, que deben hacer frente a sus limitaciones en cuanto a los conocimientos sobre las oportunidades de su entorno tanto en los inicios como a lo largo de todo el ciclo de vida de su empresa.

### **La gestión de las nuevas tecnologías**

La provisión de servicios (diseño), contenidos (por ejemplo, sector musical) y experiencias creativas (artes escénicas) se ve transformada de raíz por el desarrollo de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC). Según el informe “Driving Innovation: Creative Industries Technology Strategy 2009–2012” (UK Technology Strategy Board, 2009), las dinámicas de digitalización han modificado y diversificado los medios de producción, circulación, distribución e intercambio de bienes y servicios culturales, contribuyendo significativamente al incremento de ingresos y empleo en las ICCs. La cadena de valor de las organizaciones culturales se replantea completamente, afectando desde las formas de intermediación entre agentes a las relaciones del usuario con el proceso de producción. De acuerdo con el citado informe:

*“El modelo de negocio puramente lineal está dejando paso a un entorno mucho más interconectado en el que la fertilización cruzada de estímulos y respuestas, la oferta y la demanda guiadas por datos y la velocidad en la comunicación permiten una evolución más rápida del desarrollo de producto y el consumo”.*

La importancia que reviste el contenido digital para las ICCs ha promovido el desarrollo de nuevas aplicaciones y la integración y re-agregación de los recursos que intervienen en el proceso de producción. La industria de contenidos creativos es un buen ejemplo de esta cuestión. Esta actividad es cada vez más importante y está bien desarrollada en toda la cadena de valor. Internet y las preferencias cambiantes de los consumidores se han sumado a la complejidad del flujo de fondos entre los diferentes actores que participan de esta cadena. El gasto al consumo es la fuente más importante de fondos. De acuerdo con el informe “Fostering creative ambition in the UK Digital Economy” (Analysis Mason, 2009), los medios físicos todavía representan una parte sustancial del mercado, pero a su vez son los que están más expuestos a la sustitución digital.

Las nuevas tecnologías multiplican y diversifican los canales por los que las obras culturales llegan a la demanda. Al principio hay un efecto incremental, seguido de episodios de “canibalización” entre los viejos y los nuevos canales. Sin embargo, al final el consumidor tiene más opciones para acceder a la cultura, lo que provoca un aumento en el consumo cultural.

En este entorno radicalmente cambiante, el desafío radica en encontrar los modelos de negocio adecuados. Las consecuencias generales de las NTIC sobre la cultura son ambivalentes. Por un lado, se abren nuevas oportunidades de

creación y distribución. Por otro, estas tecnologías alteran el contenido tradicional. El riesgo que se plantea con la emergencia de nuevos modelos es que el contenido cultural acabe siendo considerado como cualquier otro bien con el que se puede comerciar en el mundo virtual, disminuyendo así su valor.

La transición de los medios tradicionales a los nuevos medios productivos no es el único reto al que se enfrentan las ICCs, ya que la estructura del mercado ha cambiado significativamente. Las nuevas fórmulas representan también nuevas oportunidades de mercado para los productores de contenido y generan importantes perspectivas de crecimiento para el sector cultural y creativo. El aumento del nivel de participación de los ciudadanos en las artes a través de medios digitales y electrónicos demuestra el potencial de éstos últimos en términos de nuevas oportunidades de mercado.

En relación con el anterior apartado, y de acuerdo con el informe “Business Innovation Support Services for Creative Industries” (KEA, 2010), una primera cuestión que cabe destacar es que las pymes culturales y creativas tienen un conocimiento limitado sobre el uso de la propiedad intelectual (PI) y la gestión de los derechos relacionados. Sin embargo, estos derechos formales e informales constituyen una fuente importante para las compañías creativas y son un mecanismo de retribución a la creatividad.

Considerando los datos aportados por la encuesta del informe “The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries” (HKU, 2010), el 52% de las pequeñas y medianas empresas encuestadas no recibió asesoramiento sobre derechos de propiedad intelectual antes de iniciar sus actividades, en comparación con el 40% que sí que contó con este tipo de orientación. De aquellos que recibieron asesoramiento, el 38,5% lo hizo a través de organismos nacionales, el 20,5% fue orientado por organizaciones sectoriales y el 11% recurrió a instituciones de nivel europeo.

Complementariamente, los expertos encuestados para la realización del citado informe consideraron las regulaciones sobre derechos de propiedad intelectual como el segundo asunto normativo más importante (21%) por detrás de las deducciones fiscales (29%).

La no utilización y gestión de los Derechos de Propiedad Intelectual (DPI) afecta a la capacidad de emprender de las pymes culturales y creativas, ya que impide la justa retribución de su esfuerzo creativo. Por eso es necesario plantear políticas para incentivar la gestión de los DPI como herramienta de trabajo en las ICCs.

En el mercado digital, la gestión de contenidos se ha vuelto más compleja, dificultando así su control. De acuerdo con Cabrera Blázquez (2007), la píratería y los intercambios han alimentado el desarrollo de una cultura de la gratuidad que dificulta la implementación de los mecanismos tradicionales de apropiación del valor económico de los procesos creativos y puede impedir que los creadores exploten sus propias creaciones. Dicha circunstancia erosiona el incentivo para invertir en la creación de nuevas obras.

Por otro lado, algunos han hecho hincapié en la necesidad de relajar la protección del contenido creativo y abogar por un mayor grado de accesibilidad al contenido con copyright para poder compartirlo libremente y liberar las ventajas potenciales que esto puede ofrecer. Esta línea de pensamiento promueve el derecho de los consumidores a compartir los contenidos digitales.

El debate gira actualmente en torno a la combinación de las excepciones legales, los derechos exclusivos, los derechos e intereses de los consumidores y la retribución de los creadores. Además, como ya veíamos en el capítulo 2, el aumento de la digitalización modifica la forma de la “cadena de valor” creativa y la convierte en un ciclo de creación que esquivo a los intermediarios. El vínculo entre los poseedores de derechos y los consumidores se acorta, aumentando el contacto entre consumidores y creadores e incrementando el número de plataformas potenciales para el libre intercambio de contenidos. El ejemplo de YouTube ilustra la creciente accesibilidad al contenido en la Red y el asunto de la propiedad intelectual en los entornos digitales, todavía en evolución.

Las futuras políticas de apoyo al desarrollo de las industrias culturales y creativas deberán tener en cuenta los cambios en el entorno de la propiedad intelectual y los modelos de negocio, sin perder de vista la importancia de los derechos de propiedad intelectual como incentivo para los emprendedores culturales y creativos y como retribución por su producción.

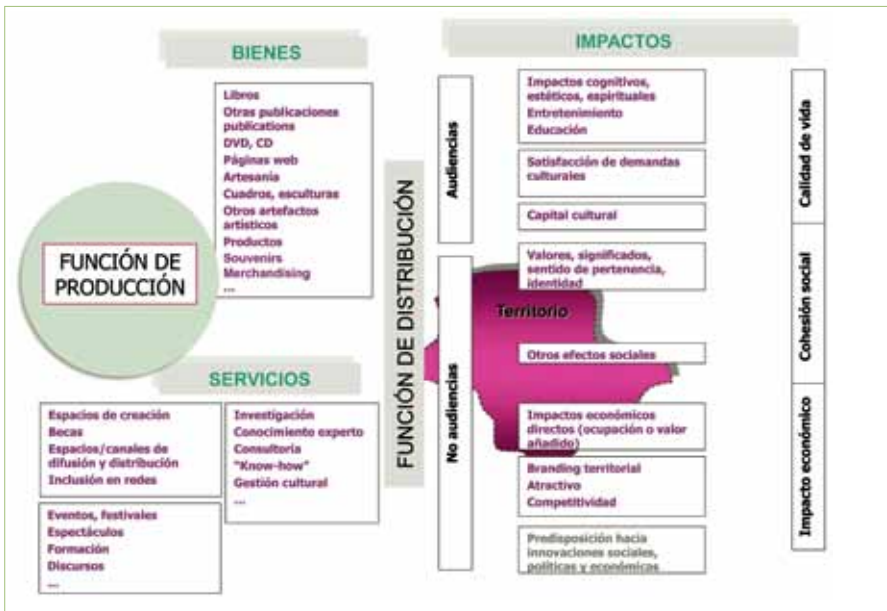
El aspecto más importante es la manera en la que esta tendencia ha afectado a los modelos de negocio de las compañías, que deben adaptarse a este entorno cambiante y a su vez ser suficientemente flexibles para mantenerse al día sobre los últimos cambios y oportunidades.

### **Productos y servicios generados**

Entre los diversos tipos de productos generados por las organizaciones culturales y creativas podemos encontrar libros y publicaciones, música (CDs), productos audiovisuales (DVDs), páginas Web, pinturas, productos artesanales, esculturas, otros artefactos artísticos, merchandising... Además, las ICCs pueden ofrecer servicios de infraestructuras como son los espacios para la creación, las residencias artísticas, los canales para la exhibición, difusión y distribución o la inclusión en redes profesionales. Junto a ello encontramos todo tipo de actividades como talleres, eventos, festivales, performances artísticas... Finalmente, podemos destacar los servicios de investigación y formación: cursos, programas de investigación y consultoría especializada. De acuerdo con la clasificación de Scott (1997) podemos distinguir la siguiente tipología de productos culturales:

FIGURA 17: La función de producción. El lado de la demanda (outputs)

Fuente: Eichmann, H. et al, 2007



Cualitativamente, los productos y servicios culturales y creativos presentan rasgos distintivos, ya que muchos constituyen activos intangibles de valor subjetivo y a menudo están basados en proyectos. Otras características económicas específicas vienen determinadas por el hecho de que pueden ser producidos “instantáneamente” y no pueden ser consumidos en ningún otro contexto, como es el caso de las representaciones teatrales, los espectáculos de danza o los conciertos en directo. Este tipo de productos y servicios constituyen un ejemplo extremo de las estrategias de diferenciación de producto, tan necesarias frente a la estandarización que conlleva la globalización cultural.

En la Convención sobre la Protección de la Diversidad Cultural (2005), la UNESCO señala el carácter diferencial de los bienes culturales y la necesidad de distinguirlos del consumo de masas estandarizado, llegando a la posibilidad de exclusión de los acuerdos comerciales internacionales y de las regulaciones de competencia. Los productos culturales no son “simple mercancía”, ya que expresan singularidad cultural y fomentan la diversidad cultural.

Por otra parte, su demanda es impredecible y se caracteriza por ser un proceso en construcción. Según el informe “The Impact of Culture on Creativity” (KEA, 2009), la calidad y utilidad para el usuario no puede ser anticipada, ya que el consumo (único o repetido) y la experiencia pueden cambiar la percepción y educar el gusto. En general, la demanda aumenta el nivel de exposición a través de un proceso de “adicción racional”. Los productos culturales y crea-

tivos son bienes de experiencia, porque generan una experiencia relacionada directamente con el usuario. Durante el proceso de diseño de estos productos y servicios, las demandas de los usuarios se incorporan constantemente a través de “bucles de feedback”, mejorando el proceso. Por tanto, la producción de una empresa cultural y creativa no es sólo un producto o servicio sino también un proceso de diseño.

La creación de experiencias es altamente subjetiva y su valor económico no puede determinarse de una manera precisa por adelantado. Este componente subjetivo implica que el emprendedor cultural y creativo se arriesga constantemente. A la vista del tamaño de la mayoría de las ICCs y la alta competencia, el emprendedor de este sector busca constantemente soluciones creativas y nuevas tendencias, productos y servicios que puedan responder mejor a las demandas de los usuarios y consumidores.

Por otra parte, ya nos hemos referido al marco de referencia que determina el paradigma de la economía del conocimiento para la producción cultural y creativa. Así, la relación entre este tipo de bienes y servicios y los procesos de innovación socioeconómica se vinculan a numerosas e importantes cuestiones: enfoque del usuario, nuevas formas de consumo relacional (frente al transaccional), customización y personalización del producto, el valor económico de lo original y la experiencia distintiva, el creciente impacto de lo inmaterial sobre el valor añadido del producto, la innovación en contenidos, la diversificación de formas de entrega, etc.

### **Impactos generados por las organizaciones culturales**

A lo largo de este trabajo hemos señalado la necesidad de vincular los modelos de desarrollo territorial con el potencial de innovación de las ICCs. En este escenario se inscriben los servicios educativos y de investigación, la identificación de nuevas audiencias, los modelos de negocio, la creación de valor cultural o su impacto económico, por citar algunos ejemplos. Si consideramos la función de producción de las organizaciones culturales y creativas podemos distinguir una gran variedad de impactos derivados de los bienes y servicios que éstas generan. Dichos impactos no siempre son visibles en tiempo y forma, por lo que su identificación y evaluación resulta complicada.

No obstante, el reconocimiento institucional de los impactos de las ICCs ha comenzado a hacerse manifiesto en la documentación generada en los últimos tiempos. En este sentido destacan el Libro Verde “Unlocking the Potential of Cultural and Creative Industries” (European Commission, 2010) o la “Communication on the European Agenda for Culture in a Globalizing World” (COM/2007/0242 Final).

En una primera clasificación de los impactos podemos distinguir dos grandes ámbitos: los que afectan a las audiencias de las ICCs y los que se diluyen más allá de los objetivos directos de las mismas:

### Impactos sobre las audiencias:

- › Satisfacción de demandas culturales
- › Entretenimiento, educación
- › Desarrollo de capital cultural
- › Impactos cognitivos, valores estéticos, desarrollo de significados, impacto emocional y espiritual
- › Cohesión social (sentido de pertenencia a una comunidad)
- › Identidad territorial (memoria histórica)
- › Promoción de valores y estilos de vida

### Impactos sobre no audiencias:

- › Impactos económicos directos y valor añadido generado por las actividades culturales y creativas
- › Generación de empleo y aumento de la calidad del mismo
- › Promoción del turismo y puesta en valor del patrimonio cultural y natural, de especial interés en contextos de desarrollo rural
- › Potencial de regeneración de espacios urbanos degradados
- › Usos lúdicos y recreativos del espacio público y promoción del capital social
- › Promoción de actividades vinculadas a la economía del conocimiento
- › Branding y proyección territorial; mejora de la competitividad
- › Incentivo a la atracción de las clases creativas
- › Promoción de la innovación social, económica y política
- › Relación con las políticas sociales: diversidad y diálogo intercultural, lucha contra los procesos de exclusión y promoción del capital social

En general, podríamos decir que los impactos de las organizaciones culturales se manifiestan en 3 niveles, tanto para las audiencias como para las no audiencias. El primero hace referencia a la transformación individual que se materializa en aquellas exposiciones a los flujos simbólicos que provocan efectos estéticos, cognitivos o espirituales. El segundo nivel haría referencia a las transformaciones a nivel meso, que tienen que ver con el desarrollo de las capacidades expresivas y comunicativas y que básicamente afectan a la eficacia y eficiencia en los procesos de acumulación de capital humano y social. Finalmente, hablaríamos de las recompensas sociales y económicas que pueden derivarse de la exposición a experiencias culturales. De la misma manera, si hablamos de no audiencias podemos referirnos a un primer nivel de afectación relacionado con el impacto más estético, que se traduce básicamente en paisaje, branding territorial y reputación personal o corporativa. Un segundo nivel tendría que ver con la variación en la propensión a la innovación, la conformación de redes y otros efectos que empoderan a agentes, comunidades o territorios. El tercer nivel estaría formado por los impactos macroeconómicos en términos de renta, ocupación y variaciones en la competitividad, aspectos que trataremos en el siguiente capítulo.

El potencial de generación de empleo de las ICCs se muestra en toda su magnitud si integramos la actividad cultural en los retos de desarrollo que plantea la Estrategia Europa 2020:

- › Un desarrollo ambientalmente sostenible: servicios de comunicación social y marketing institucional, educación y sensibilización en valores, ética, estilos de vida...
- › Un desarrollo integrador: valores de la diversidad cultural, sociedad multi-cultural, diálogo social, lucha contra la exclusión...
- › Un desarrollo inteligente: integración de conocimientos

## » Los procesos de innovación en las organizaciones culturales: Principales factores de cambio

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo anterior, la dinámica de ampliación y profundización de los procesos de innovación determina un escenario complejo y dinámico muy favorable a la actividad productiva de las organizaciones culturales y creativas. Así lo confirma la aparición de un nuevo marco conceptual (innovación blanda, innovación escondida, innovación abierta, etc) complementario a la clásica perspectiva de la innovación de base tecnológico-productiva. Recordemos que esta ampliación y re-conceptualización se encuentra estrechamente vinculada a la innovación en servicios, la producción de conocimiento a través de la integración y recombinación de sus diversas formas, el valor trascendente de significados y símbolos y los modelos organizacionales abiertos, horizontales y en red.

La actividad innovadora es intrínseca a la misión y características productivas y organizativas de los agentes culturales. Las anteriores dinámicas no hacen sino acrecentar esta dimensión al contextualizarla en las necesidades de competitividad y bienestar del desarrollo territorial. El “Tercer Informe Austríaco sobre Industrias Culturales y Creativas” (2008) señalaba que el nivel de innovación de las ICCs se encuentra por encima de la media del conjunto de la economía. La autopercepción del sector confirma esta cuestión, ya que la importancia de los procesos de innovación es un hecho reconocido por sus agentes. Un 74% de las ICCs encuestadas en el informe “The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries” (HKU, 2010) destacaban la necesidad de invertir en innovación y proporcionar un mayor apoyo a las pymes del sector en términos de I+D.

Por otro lado, el “Tercer Informe Austríaco sobre Industrias Culturales y Creativas” (2008) también señalaba la relevancia de las ICCs como proveedoras de innovación para otros sectores de la economía. La Estrategia Europa 2020 confirma esta percepción, destacando el papel de las pymes culturales y creativas en la promoción de las formas de innovación de carácter no tecnológico y científico, que aún no están suficientemente reconocidas desde el punto de vista institucional. Considerando en primer lugar las dinámicas de innovación internas a las pro-



pías ICCs, las siguientes tablas sintetizan las claves de las mismas a partir de la función de producción que hemos estudiado en este capítulo.

TABLA 7: Vínculos de los inputs con la innovación

INPUTS	
DIMENSIÓN PRODUCTIVA	VINCULOS CON LA INNOVACIÓN
RECURSOS HUMANOS	<p>Elevados niveles formativos de los trabajadores cognitivos, superiores a la media de la economía.</p> <p>Competencias creativas, talento y tolerancia. Importancia de las formas de pensamiento divergente, capacidad crítica e imaginación. Conocimientos técnicos y capacidad de integrar diversas disciplinas y lenguajes.</p> <p>Dotes de liderazgo, autonomía y actitud hacia el emprendimiento. Mayor capacidad para el trabajo en equipo y puesta en valor de su importante capital relacional.</p> <p>Estilos de vida integrados en la actividad profesional.</p> <p>Elevada movilidad geográfica y mayor proyección internacional (redes).</p>
RECURSOS SIMBÓLICOS	<p>La producción de las ICCs se caracteriza por ser intensiva en conocimiento y por su aprovechamiento de los recursos simbólicos. La producción simbólica presenta un creciente valor para la competitividad y las estrategias de diferenciación de las empresas en el marco de la economía del conocimiento.</p> <p>Elevada interacción entre la dimensión estética de la producción y las estrategias de marketing y los valores éticos de la empresa.</p>
RECURSOS RELACIONALES	<p>Riqueza de capital social y puesta en valor del mismo en los procesos de producción.</p> <p>Generación, interacción y aprovechamiento de entornos sociales y espacios físicos propicios a los procesos de creación.</p>

TABLA 8: Vínculos de los procesos con la innovación

PROCESO PRODUCTIVO	
DIMENSIÓN PRODUCTIVA	VÍNCULOS CON LA INNOVACIÓN
VISIÓN Y MISIÓN	<p>Valores de responsabilidad social: principios de igualdad, diversidad, solidaridad, sostenibilidad...</p> <p>En principio, orientación sin ánimo de lucro y más allá del mismo. Implicación territorial y acción desde la proximidad.</p> <p>Criterios de excelencia artística favorables a la mejora continua a través de la investigación y la experimentación.</p> <p>Función educativa y promoción del acceso a la cultura.</p>
MODELO DE ORGANIZACIÓN	<p>Valores organizacionales caracterizados por la independencia y la autonomía laboral, el trabajo voluntario y por placer y la transparencia.</p> <p>Emprendimiento cultural como rasgo distintivo.</p> <p>Importancia de comportamientos organizativos basados en la ética hacker: el individuo como foco y el networking como soporte.</p> <p>Cooperación abierta en red a través de estructuras no jerárquicas.</p> <p>Hiperconexión interactiva como rasgo característico: potencial de uso de la Web 2.0.</p> <p>Dinámicas de clusterización características del sector: procesos de concentración y redes territoriales. Efectos sobre los procesos de innovación social.</p>
MODELO DE GESTIÓN	<p>La dimensión empresarial pyme. Déficits de competencias empresariales. La capacidad de gestión se ve afectada en cuestiones tan relevantes como la propiedad intelectual.</p> <p>La gestión del conocimiento se caracteriza por elevados niveles de improvisación o planificación a muy corto plazo, dado el escenario de elevada incertidumbre asociado a los mercados culturales.</p> <p>Modelos de formación de los recursos humanos caracterizados por la importancia del aprendizaje continuo (<i>lifelong learning</i>) a través de métodos personalizados e informales.</p>
COMUNICACIÓN	<p>La función de comunicación constituye una herramienta intrínseca de los trabajadores cognitivos: valor de la expresión, lo emocional, producción de significados...</p> <p>Gestión en red de la información, hiperconectividad y uso de las NTICs.</p>
TECNOLOGÍAS	<p>Interacción entre los contenidos creativos y la promoción del uso de las nuevas tecnologías.</p> <p>Sinergias entre la filosofía organizativa de las ICCs y el potencial de la Web 2.0: uso de multiplataformas y contenidos libres.</p> <p>Gestión deficiente de los derechos de propiedad intelectual e implicaciones negativas de la digitalización en términos de piratería.</p>
MODELO DE NEGOCIO Y FINANCIACIÓN	<p>Organizaciones sin / más allá del ánimo de lucro.</p> <p>Emprendimiento y formas innovadoras de financiación: crowdfunding, ángeles de negocios, capital riesgo...</p>

TABLA 9: Vínculos de los outputs con la innovación

OUTPUTS	
DIMENSIÓN PRODUCTIVA	VÍNCULOS CON LA INNOVACIÓN
PRODUCTOS	Naturaleza cognitiva de la producción: bienes de experiencia, informacionales e intangibles, producción simbólica y emocional, valores estéticos.
SERVICIOS	Espacios de creación. Talleres de metodologías de trabajo creativo. Actividades de (meta)investigación cultural, reflexión y experimentación. Análisis crítico. Promoción de espacios de pensamiento divergente. Servicios educativos y de sensibilización. Contenidos y comunicación creativa. Animación cultural y movilización social (participación ciudadana). Internacionalización e integración en redes territoriales.
	IMPACTOS
TIPOLOGÍA DIVERSA DE IMPACTOS	Audiencias: diversidad de impactos vinculados al desarrollo humano (impactos educativos, desarrollo del capital cultural, entretenimiento, impactos estéticos...). Promoción del autoempleo a través del emprendimiento cultural. Impactos territoriales: branding, uso del recurso cultural en la planificación del desarrollo regional, cooperación cultural interterritorial, diversificación productiva, turismo cultural, promoción de entornos creativos (espacios públicos, participativos). Fomento de la creatividad de masas y la innovación escondida (integración de las competencias artísticas en el modelo educativo, promoción del diálogo social y usos de las NTIC). Sostenibilidad ambiental: fomento de valores de consumo y estilos de vida alternativos. Promoción de la innovación guiada por los consumidores (agentes culturales como usuarios de vanguardia). Lucha contra la exclusión social: cohesión social, identidad territorial y memoria histórica, diversidad cultural, el arte como herramienta de regeneración urbana e integración de colectivos marginales (prevención del crimen, promoción de actitudes saludables...). Innovación institucional y optimización de los servicios públicos. La participación cultural puede favorecer la innovación en servicios públicos: mejora del atractivo, comunicación y confianza entre lo público y lo civil, incremento de la implicación de colectivos con riesgo de exclusión, proximidad e interacción con los usuarios, sistemas participativos de sugerencias online, métodos creativos de generación de ideas, visibilización de problemáticas emergentes, experimentación y proyectos piloto... Servicios de innovación para otros sectores de la economía: diseño, innovación en productos y servicios, branding (comunicación de valores), gestión de recursos humanos (competencias creativas).

Desarrollando un poco más el análisis de la función de producción, y siguiendo a Miles y Green (2008), podemos destacar cinco espacios de especial interés para la innovación en las organizaciones culturales:

FIGURA 18: Espacios de innovación en las industrias creativas.

Fuente: Miles & Green, 2008



El anterior gráfico aborda los principales espacios para la innovación que encontramos en el seno de las ICCs desde cinco perspectivas: la empresa, el proceso de producción, el producto, la comunicación y el enfoque del usuario. Estos espacios interactúan en un contexto, el del desarrollo socioeconómico y tecnológico, que se encuentra en constante evolución. Es imprescindible considerar la perspectiva dinámica, ya que el cambio es la clave del análisis de la innovación. De este modo, se generan nuevas demandas de innovación por parte de la sociedad y de la economía (en forma de nuevas necesidades y retos como los planteados en la estrategia Europa 2020), aparecen nuevas oportunidades de creación para los agentes culturales y evoluciona el interés y aceptación de determinadas transferencias de innovación no valoradas anteriormente.

Siguiendo el esquema de la cadena de creación de valor de las organizaciones culturales de Bakhshi y Throsby (Bakhshi, Throsby, 2010), tres vectores destacan como determinantes de las dinámicas de cambio a las que se enfrentan las ICCs. Cabe destacar que estos tres vectores se encuentran en interacción, ya que cada uno de ellos se está fuertemente influido por la evolución de los otros dos:

- › La propia demanda de cultura: se trata de identificar las demandas latentes y emergentes en el mercado de bienes y servicios culturales a través de ejercicios de prospectiva, investigando y experimentando con las tendencias

en cambios de valores y comportamientos de consumidores y audiencias. Los cambios en las demandas afectan a su vez a las formas de gestión de audiencias (por ejemplo a través de nuevas formas de entrega de experiencias, del diseño de servicios culturales accesibles o del enfoque dirigido por el usuario).

- › Los desarrollos tecnológicos y la digitalización. La web 2.0, las redes sociales distribuidas y las aplicaciones multiplataforma son elementos decisivos de innovación que reconfiguran los procesos productivos y los modelos de negocio de las organizaciones culturales. La digitalización determina un replanteamiento de fondo de la tradicional intermediación ejercida por las organizaciones culturales. Siguiendo la tradicional cadena de valor de las instituciones culturales definida por Throsby (1979), sus relaciones con las audiencias (oferta de contenidos y servicios a cambio de taquilla); los artistas (visibilidad a cambio de creación) y las instituciones públicas y sponsors (valor y utilidad pública a cambio de financiación) se ven sometidas a nuevas reglas de juego. La intermediación entre las esferas de producción, distribución y consumo se reestructura hacia formas emergentes (siendo el intercambio P2P la manifestación más obvia), lo que reclama una adaptación que permita generar valor añadido y justifique las actividades intermediadoras.
- › La diversificación y recomposición de las fuentes de ingresos y financiación que posibilitan las dinámicas de crédito e inversión. Se observa la emergencia tanto de nuevas formas de financiación de la cultura (como el crowdfunding) como su institucionalización desde la perspectiva de su centralidad para el desarrollo, lo que facilita mecanismos alternativos de financiación pública (como es el caso de la financiación de Sostenuto a través del programa Interreg). Se trata de nuevas utilidades sociales y públicas de los bienes y servicios culturales (para la modernización de los servicios públicos, la innovación en políticas de lucha contra la exclusión social, la promoción del autoempleo, el fomento de la creatividad social...).

Por otro lado, la insostenibilidad del modelo de desarrollo socioeconómico dominante y la necesidad de orientar su transformación hacia alternativas más deseables (por ejemplo a través de nuevos valores y estilos de vida impulsores de cambio en las pautas de consumo y producción) define importantes oportunidades de recombinación de los servicios culturales vinculados a su función educativa, comunicativa e investigadora. El acelerado desarrollo de las posibilidades de las nuevas tecnologías de la información incrementa exponencialmente el campo de interacción con audiencias y usuarios, que por otra parte se diversifican y amplían en una sociedad que se enfrenta a los retos de la globalización económica, la sostenibilidad ambiental y la lucha contra la exclusión social. La búsqueda de audiencias y sus procesos de fidelización requieren de un ajuste a fondo al nuevo escenario.

Enfocando nuestro análisis desde la perspectiva externa, el "Tercer Informe Austríaco sobre Industrias Culturales y Creativas" (2008) señalaba la rele-

vancia de las ICCs como proveedoras de innovación para otros sectores de la economía. El argumento central es que las industrias creativas introducen nuevas ideas que luego se filtran a otros sectores productivos (por ejemplo, a través del diseño), o que las industrias creativas facilitan la adopción y el mantenimiento de las nuevas ideas o tecnologías en otros sectores. Desde esta perspectiva, la política económica debe orientar su atención hacia los sectores culturales no porque sean económicamente significativos en sí mismos, sino por que provocan crecimiento en otros sectores. La generación de innovación y su transferencia se convierten en las variables clave para explicar la conexión entre sectores creativos y crecimiento económico. Algunas aproximaciones empíricas al caso español (Ruiz-Navarro, Martínez-Fierro, 2010) evidencian que a) efectivamente, los emprendedores culturales encuentran fuentes de oportunidades diferentes a las de los empresarios del resto de los sectores económicos b) son más innovadores c) utilizan más intensamente las nuevas tecnologías. Sus conclusiones no pueden ser más obvias para el objetivo que perseguimos: “Los empresarios culturales tienen un impacto económico mayor que los empresarios no culturales mediante la generación de la innovación, estimulando el uso de tecnologías más avanzadas y detectando un potencial de oportunidades de forma idiosincrática”. (Ruiz- Navarro, Martínez-Fierro, 2010). En cualquier caso, nuestro análisis está condicionado por la manera en la que la naturaleza económica del concepto de innovación afecta a las posibilidades reales de las organizaciones culturales en esta materia a través del ciclo crédito > inversión > innovación. A las restricciones de visibilidad institucional (destacando la necesidad de indicadores adecuados para evaluar el impacto de la innovación de los bienes y servicios culturales y creativos) se le suman otros factores como el mayor riesgo asociado a las carencias en competencias empresariales del sector, la falta de reconocimiento de las especificidades de su valor económico (activos intangibles, innovación blanda...), etc.

Las investigaciones desarrolladas por instituciones como NESTA o European Innovation Scoreboard tratan de superar estas limitaciones estructurales, si bien la sensibilidad y el apoyo económico de los programas europeos aún deja mucho que desear: de los 174.000 millones de euros invertidos por la UE en estímulos a la investigación y desarrollo y las nuevas tecnologías para el periodo 2007-2013, menos de 3.000 millones estaban orientados a la creatividad de base cultural.

Como ya hemos señalado, los procesos de creación de valor y conocimiento que desarrollan las organizaciones culturales y creativas no están suficientemente reconocidos por los enfoques de investigación tradicionales y resulta difícil justificar su viabilidad económica. Por este motivo, las pymes de las ICCs tienen grandes dificultades para desarrollar plenamente su capacidad innovadora, dadas las restricciones en el acceso a la financiación, un elemento imprescindible para la I+D+i. Por lo tanto, resulta necesario facilitar este acceso a través de la mejora de la coordinación con universidades, centros de investigación, tejido empresarial, etc. Además, las ICCs deben mejorar su capa-

cidad de incorporar y aprovechar el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

A lo largo de este capítulo hemos analizado en detalle la función de producción de las organizaciones culturales y creativas, contextualizando su estudio desde la perspectiva de las dinámicas de ampliación y profundización que caracterizan la evolución de la producción de innovaciones.

La autonomía, complejidad y dinamismo de las relaciones entre los procesos de innovación y las ICCs, su intrínseca naturaleza innovadora y las importantes sinergias que determinan sobre otros sectores productivos y dimensiones del desarrollo de los territorios (aspectos sociales, ambientales...) plantean la posibilidad de considerar éstas como un sistema de creatividad dentro de los sistemas de innovación, de acuerdo con Potts (2007) y tal y como veremos a continuación en el análisis macroeconómico. Como hemos comprobado a través del análisis de su función de producción, las actividades culturales y creativas están profundamente integradas en los campos de la representación, la experimentación y la búsqueda de novedades. Según Potts (2007), estas características hacen de las artes y la cultura una parte crucial de la economía contemporánea, ya que son imprescindibles para facilitar la penetración de nuevas ideas y su transferencia en el contexto social. En este sentido, destacan dos aspectos: tiempo y espacio. En primer lugar, es necesario abordar esta cuestión en términos dinámicos, no estáticos. En segundo lugar, hay que tener en cuenta la relevancia de la perspectiva territorial y del criterio de proximidad, la no neutralidad de la geografía y el valor de los recursos y dinámicas territoriales para la producción de innovaciones.

La teoría de los sistemas de innovación de Freeman (1987) y Lundvall (1988, 2007) destaca la importancia de los procesos de interacción y aprendizaje mutuo entre los actores empresariales, los agentes sociales y las instituciones, considerando la innovación como un proceso dinámico y social en el que el cambio tecnológico presenta una naturaleza endógena. La evolución de las políticas públicas para el fomento de la investigación y la innovación son ilustrativas. Tras dos generaciones de políticas en las que el esfuerzo se centró en el laboratorio (modelo lineal) y las infraestructuras (coordinación de políticas en materia de ciencia, educación, competencia, fiscalidad), la tercera generación enfatiza la creación y actualización continua del conocimiento y los procesos de aprendizaje mutuo entre la diversidad de actores directa o indirectamente implicados. Los instrumentos de políticas públicas de innovación basados en la teoría de los sistemas de innovación insisten en cinco grandes categorías (Castro et al., 2003):

- 1) Actualización de las capacidades del sistema de innovación: se incide en los recursos e infraestructuras especializadas (educación, formación de investigadores, mercado de trabajo, fomento del espíritu creativo y de las capacidades innovadoras de las empresas, detección de necesidades de las pymes, clústers, incubadoras...).

- 2) Fomento de la difusión del conocimiento y de las relaciones entre los actores del sistema: se trata de fomentar la movilidad, los esquemas de colocación, la colaboración entre empresas, universidades y otros centros de conocimiento y el apoyo a la propiedad intelectual.
- 3) Diversificación del tejido económico: el objetivo es ampliar las áreas de conocimiento y especialización regional, gestionando nuevas oportunidades. Se trata de atraer empresas externas y de favorecer la creación de spin-offs y entornos de servicios avanzados.
- 4) Cultura de la innovación y gobernanza: se incide sobre la transparencia informativa para minimizar los riesgos asociados a la incertidumbre. El capital social, la prospectiva o la divulgación científica son algunas actuaciones a promover en este sentido.
- 5) Financiación de proyecto de I+D: constituye uno de los instrumentos clásicos de apoyo a la I+D, ya que permite reducir y compartir los riesgos inherentes a la misma. El capital riesgo, el capital semilla y los diversos esquemas y criterios (préstamos, subvenciones, créditos, exenciones, participaciones en intereses...) son referentes en este sentido.

El análisis de la función de producción de las organizaciones culturales y creativas desarrollado en este capítulo evidencia que la sombra de las ICCs gravita sobre la efectividad de todas estas políticas, ilustrando su naturaleza de sistema de creatividad dentro de los sistemas de innovación.

### **Una aproximación geográfica y territorial a la innovación: los clústers creativos y los sistemas de innovación local**

Esta aproximación incluye tres enfoques complementarios:

- › La ciudad creativa como espacio de innovación: en la que se encuadran las teorías ya referenciadas de Richard Florida respecto a la clase creativa y la gestión creativa urbana.
- › Clústers Creativos: enfoque en el que se identifican las características y mecanismos de formación de estas actividades y sus relaciones con el resto de la economía local y los sistemas locales de innovación.
- › Actividades Culturales y Creatividad Local: una propuesta orientada por el enfoque social del concepto de creatividad urbana, destacando la importancia del papel y participación de los ciudadanos, los artistas, la oferta cultural, el factor medioambiental y la función de la gestión pública urbana en la planificación de un espacio creativo urbano.

El concepto de Ciudad Creativa sirve para ilustrar la territorialización de la cultura. Este concepto presenta tres grandes enfoques sobre la procedencia de las innovaciones: el primero señala que las nuevas ideas dependen de la acumulación territorial de personas creativas; el segundo de la concentración de industrias culturales y creativas; y el tercero de una gestión de las ciudades desde un enfoque artístico y cultural. Estas tres lecturas son la propuesta que autores como Greffe (2011) y Costa (2008) utilizan para sintetizar la pro-



ducción académica sobre el tema: las clases creativas, los clústeres creativos y la planificación cultural urbana.

Puesto que el primer tema ya ha sido considerado anteriormente, pasaremos directamente a tratar la cuestión de los clústeres creativos y la planificación artística urbana.

La teoría económica que analiza el fenómeno de la aglomeración geográfica de las actividades productivas comenzó a aplicarse al ámbito de la cultura a partir de los años 90. Acuñada bajo los conceptos de la geografía económica y los clústeres industriales (Porter, 1990), surge como explicación de la “ventaja competitiva” dentro del marco del “comercio internacional”. Generalmente, los factores de aglomeración son la reducción de costes de transacción y el incremento de la movilidad laboral, que permiten la especialización productiva de los territorios.

La investigación sobre los clústeres creativos analiza el nivel de concentración territorial de las actividades creativas y el tipo de especialización. En este sentido, son habituales metodologías como la representación gráfica mediante mapeo o el uso de indicadores (como coeficiente de localización). La importancia de este tipo de investigación radica en que intenta determinar en qué medida la concentración favorece la generación de nuevo conocimiento. ¿Cómo se transfiere la creatividad del sector cultural al resto de actividades del territorio? Si bien los procesos son cada vez más complejos y abiertos, cuatro tipos de análisis resultan útiles para estudiar esta cuestión:

- › Identificación de clústeres creativos: el importante nivel de desconocimiento sobre los clústeres es una de las principales deficiencias dentro del contexto europeo. Las Industrias Culturales y Creativas (ICCs) tienden a concentrarse más que cualquier otro sector industrial (Lazzaretti et al., 2011a).
- › Características específicas los clústeres creativos: la concentración de las industrias culturales es diferente a la de otros sectores. En un territorio pueden estar presentes diversos tipos de industrias creativas, existiendo correlación en la presencia de unas y otras; también existen clústeres según fases de la cadena de valor de la creatividad, como sucede en el caso de la producción audiovisual. (Chapain et al., 2010; De Propis et al., 2010; Bakhshi, H. et al., 2008).
- › Relaciones de la industrias creativas con el resto de la economía: investigaciones como las desarrolladas por De Propis et al. (2010) y Müller, K. et al. (2008) sostienen que las empresas creativas mantienen intensas relaciones comerciales con otros sectores. La investigación input-output revela que las industrias más innovadoras de la economía son las que más intercambios tienen con el sector creativo. La correlación entre la presencia geográfica del sector creativo y otros sectores desvela que existe una co-localización de empresas creativas, empresas innovadoras dedicadas a la fabricación de alta tecnología y empresas de servicios de uso intensivo del conocimiento (KIBS). (de Propis et al., 2010).

› Mecanismos de formación de clústers creativos y contribución a la innovación local: el punto crucial en este último nivel de investigación es indagar en los mecanismos de concentración de empresas creativas y de contribución a la innovación de un territorio. ¿Por qué las industrias creativas se aglomeran en determinados territorios? Lazzaretti et al. (2011) responden que los factores de concentración de industrias creativas son de naturaleza múltiple: la presencia de patrimonio histórico y cultural, el efecto de la aglomeración económica, el papel del capital humano y la clase creativa de Florida.

Por otra parte, ¿cómo contribuye el sector creativo a la innovación? Se establece que este sector forma parte de los sistemas de innovación local. Este enfoque (Potts, 2007 y 2009; Lazzaretti et al. 2011a; Kimpeler y Georgieff, 2009) señala que el crecimiento económico de un territorio depende de la presencia de instituciones cuyo funcionamiento sistemático produce innovación, como es el caso de universidades o centros de innovación. Como ya hemos señalado anteriormente, la innovación actualmente es más compleja y abierta y busca nutrirse de ideas y conocimientos diversos. En palabras de Potts (2007): “el enfoque estándar de los sistemas de innovación se centra sólo en las tecnologías físicas y en las consideraciones tipo ingeniería sobre lo que son las tecnologías. Notablemente, esto excluye el tipo de conocimientos estudiados por las artes y las humanidades junto con el conjunto de industrias conocidas bajo la rúbrica de ‘industrias creativas’”.

Dejando la dimensión de los clústers creativos y pasando a considerar la tercera cuestión, la cultura, entendida como producción y consumo de actividades culturales y artísticas, crea circuitos y relaciones que se dan en los territorios y favorecen la innovación. Costa (2008) llama la atención sobre la relación entre la aglomeración territorial de actividades culturales y *“los mecanismos que están detrás de las dinámicas innovadoras en esas áreas, con particular enfoque en la cuestión de la creatividad.”*

Hay que entender la creatividad como proceso participativo, promoviendo un papel activo de las comunidades. Es necesario cambiar la idea lineal del proceso cultural que se agota en el consumo, identificando las capacidades creativas de los consumidores. De acuerdo con Greffe (2011), “activar la función de las artes significa suscitar una cultura de proyectos mediante las prácticas artísticas desarrolladas por los habitantes de una ciudad, entendiendo que también la creatividad se enmarca en un sistema de relaciones sociales y de poder”.

En este conjunto de procesos y relaciones cabe destacar el papel protagonista de los mediadores culturales en la activación del proceso y como agentes creadores capaces de imaginar escenarios potenciales y futuros del universo simbólico de una comunidad. En definitiva, favorecer la vitalidad cultural de los territorios significa hacerlos propicios para el desarrollo de la economía creativa, entendida como todo el espacio de intercambio de experiencias culturales de una comunidad.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, entendidos de esta manera, los

procesos creativos tienen la capacidad tanto de integrar como de excluir comunidades. Por tanto, la gobernabilidad es determinante en el desarrollo creativo de una ciudad. El modelo de ciudad creativa dependerá del tipo de decisiones estratégicas. Estas decisiones vendrán marcadas por el factor institucional, la oferta cultural institucional y la financiación pública de la creatividad y la cultura.

## » Referencias bibliográficas

- ANALYSIS MASON, (2009) *Fostering Creative Ambition In The UK Digital Economy*, London
- BAKHSHI, H. et al. (2008) "Creating Innovation. Do the Creative Industries Support Innovation in the Wider Economy?" NESTA. UK.
- BAKHSHI, H.; THROSBY, D., (2010) *Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations*. NESTA
- BENHAMOU, F. (2003): *L'Economie de la Culture*, Paris: La Découverte, 4th ed.
- BOLOGNA, S (2006) *Crisis de la Clase Media y Posfordismo*, Akal, Madrid.
- CABRERA BLAZQUEZ, F.J, (2007), *Digital Rights Managements' Systems (DRMS): Recent Developments In Europe*, European Audiovisual Observatory
- CAMELO, C; FERNANDEZ, M; RUIZ, J; SOUSA, E. (2011) "The Intrapreneur and Innovation in Creative Firms". *International Small Bussiness Journal*. 14 february 2011.
- CHAPAIN, C. Et al. (2010). "Creative Clusters and Innovation. Putting Creativity on the Map." NESTA. UK
- COSTA, P. (2008). "Creativity, Innovation and Territorial Agglomeration in Cultural Activities: The Roots of the creative city" En Lazzaretti, L. and Cooke, P. Ed. *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development*. Edward Elgar Publishing Limited. UK.
- CUNNINGHAM, P.N, (2008), *National and Regional Policies for Design, Creativity and User-driven Innovation*, Thematic report, European Trend Chart on Innovation Policy
- DCMS/CREATIVE ECONOMY PROGRAMME (2006) *Business Support and Access to Finance Group*, London: Department for Culture, Media and Sport
- DE PROPRIS, L. et al. (2009). "The Geography of Creativity". NESTA. UK
- DRUCKER, P. F., (1985), *Innovation & Entrepreneurship*, New York: Harper and Row
- EC Communication "Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union" (October 2010), COM (2010) 546 Pinal
- ECCE INNOVATION, (July 2009), *Mapping Innovation Opportunities Stemming From Collaboration between Creative Industries and Other Industries*, Stuttgart: ECCE Innovation, p.11.
- EICHMANN H., FLECKER, J. REIDL, S., (2007) *Es ist ja eine freies Gewerbe Arbeiten in der Wiener Kreativwirtschaft*, Vienna: FORBA – Forschungs und Beratungsstelle Arbeitswelt
- EUROPEAN CLUSTER OBSERVATORY (March 2010), "Priority Sector Report: Cultural and

Creative Industries”, Stockholm: European Cluster Observatory, p. 13.

- EUROPEAN COMMISSION (April 2010) GREEN PAPER “Unlocking the Potential of Cultural and Creative Industries”, COM (2010) 183
- EUROPEAN COMMISSION GREEN PAPER (2003), Entrepreneurship in Europe, COM (2003) 27 Final. Available at: [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green\\_paper/green\\_paper\\_Pinal\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_Pinal_en.pdf)
- EUROPEAN COUNCIL (2007), “Conclusions on Contribution of the Cultural and Creative Sectors to the Achievement of the Lisbon Objectives” Adoption of the Council conclusions, 9021/07, DGI 2A, Doc 8635/2/07 CULT 25 REV 2
- EUROPEAN COUNCIL (May 2010), Conclusions on Creating an Innovative Europe, 3016th Competitiveness Council Meeting, 26th May 2010
- EUROPEAN COUNCIL Conclusions, (May 2009), Conclusions for “Culture as a Catalyst for Creativity”, 2941st Education, Youth and Culture Council meeting
- European Platform on the Potential of the Cultural and Creative Industries and the Open Method of Coordination Expert Working Group on Maximising the Potential of Cultural and Creative Industries, in particular that of SMEs. Reports available
- EUROSTAT POCKETBOOKS. Cultural Statistics. 2011
- FREEMAN, C. (ed) (1987): “Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan”. London: Pinter publishers
- FUMAROLI, M. (2011) París-Nueva York-París: Viaje al mundo de las Artes y las Imágenes. Ed El Acanalado.
- GARCÍA ALBA, J. Y SOLER, S. (2008) Industrias Culturales Basadas en Redes Distribuidas. Fondo Multilateral de Inversiones – Banco Interamericano de Desarrollo.
- GREFFE, X. (2011). “La Ciudad Creativa”. En Manito, F. Editor. *Ciudades Creativas, Economía Creativa, Desarrollo Urbano y Políticas Públicas*. Fundación Kreanta. Barcelona
- GREFFE, X. SIMONNET, V. (2010): “La Survie del Nouvelles Entreprises Culturelles: Le Rôle du Regroupement Géographique”. *Recherches économiques de Louvain*, 2008/3 Vol 74. Pag 327-357
- GREFFE, X. SIMONNET, V. (2010): “Les Entreprises Culturelles sont-elles Soutenables?”. *Revue d’Economia Politique*, 2010/1 Vol 120. Pag 57-86
- HAGOORT, G., (2007): Cultural Entrepreneurship. On the Freedom to Create Art and the Freedom of Enterprise, Inaugural Lecture June 6, Utrecht 2007
- HEARN, G. N. AND ROODHOUSE, S. C. AND BLACKKEY, J. M. (2007), “From value chain to value creating ecology: Implications for creative industries development policy”, *International Journal of Cultural Policy*, Volume 13, Number 4, pp. 419-436.
- HKU (2010), “The Entrepreneurial Dimension of Cultural and Creative Industries”
- HOWKINS, J., (2001), *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*, New York: Penguin
- HUBERT, E., REIDL, S., (2006), *Baukultur Report 2006: Erwerbstätigkeit in der Architektur – ein hartes Pflaster*, Retrieved 25 August 2009; <http://www.baukulturreport.at/index>.

php?idcat=48

- IVANCEVICH, J. M., KONOPASKE, R., AND MATTESON, M. T., (1996), *Organizational behaviour and management*. Chicago: University of Houston
- KEA (2010) *Promoting Investment in the Cultural and Creative Sector: Financing Needs, Trends and Opportunities*. Report prepared for ECCE Innovation Nantes Metropole.
- KEA, (2009), *The Impact Of Culture On Creativity*, KEA European Affairs: Brussels
- KEA, (2010) *Business Innovation Support Services for Creative Industries*. Short study prepared for the European Commission (DG Enterprise and Industry), <http://www.keanet.eu/report/BISScreativeindustries.pdf>
- KOOYMAN, R., (ed), (2009), *Environmental factors in the CCIs*, HKU
- LAZZARETTI, L. et al. (2011a). "Creative Clusters in Europe. An Microdata Approach". European Regional Science Association. Barcelona.
- LESTER, R. AND PIORE, M. (2004): *Innovation: The Missing Dimension*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- LUBART, T. (1999) *Creativity across Cultures*, in R.J Sternberg *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press.
- LUNDEVALL, B.A (1988): "Innovation as an Interactive Process: from User-Producer Interaction to National Systems of Innovation" en Dosi, G; Freeman, C; Nelson, R; Silverberg, G. Y Soete, L. (Eds) *Technical Change and economic Theory*. London and New York: Pinter Publishers.
- MAARSE, D., (2009), "Project Based Learning: the temperature of our bathwater" in Hagoort G. and Kooyman, R., (Ed.), (2009), *Creative Industries, Colourful Fabric in Multiple Dimensions*, Utrecht: Hogeschool voor de Kunsten Utrecht.
- MILES, I., GREEN, L. (2008): *Hidden innovation in the creative industries*. NESTA Research Report. <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Report%2013%20-%20HICI%20v7.pdf>
- MÜLLER, K. Et al. (2008). "The Role of Creative Industries in Industrial Innovation". Discussion Paper N° 08-109. ZEW. Centre of European Economic Research.
- MURRAY, C., GOLLMITZER, M. (2011): *Escaping the precarity trap: a call for creative labour policy*, *International Journal of Cultural Policy*, 1-20. DOI:10.1080/10286632.2011.591490
- MURRAY, R; CAULIER-GRICE, J; MULGAN, G. (2010) *The Open Book of Social Innovation* NESTA.
- NESTA (2010) *Sourcing Knowledge For Innovation: The International Dimension*. London
- OAKLEY, K.; SPERRY, B; PRATT, A; (2008) *The Art of Innovation. How Fine Arts Graduates Contribute to Innovation*. NESTA.
- OECD/EUROSTAT (2008), *Measuring Entrepreneurship. A digest of indicators*, Geneva/Paris: Eurostat/OECD
- PATTERSON, F; KERRIN, M; GATTO, G; COAN, P. (2009) *Everyday innovation. How to enhance innovative working in employees and organisations*. NESTA.
- PORTER, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Palgrave.

- POTTS, J. (2007) "Art and innovation: an Evolutionary Economic View of the Creative Industry." The UNESCO Observatory, 1(1). 1-18. Melbourne.
- POTTS, J. and MORRISON, K. (2009). "Nudging Innovation". NESTA. UK.
- POTTS, J., (2009), "Creative Industries and Innovation Policy" in Innovation: Management, Policy and Practice, Volume 11, No 2, pp. 138-147.
- PRATT, A. C., (2009), "The creative and cultural economy and the recession", Geoforum, Volume 40, pp. 495–496.
- RAMADANI, V., (2008), Business Angels; who they really are, South East European University of Tetovo, Macedonia
- RAUSELL, P. (2009). "Las Ciudades Creativas. Hurgando en el Slogan". En Manito, F.(Ed.) *Ciudades Creativas Vol. 1: Cultura, territorio, economía y ciudad*. Bellaterra Ediciones. Barcelona.
- ROWAN, J. (2009) *Emprendimientos en Cultura*. YProductions. Disponible en <http://www.ypsite.net/biblio.php>
- RÚZ-NAVARRO, J., MARTINEZ-FIERRRO, S.(2010): "Entrepreneurship in the Cultural and Creative Industries: Opportunities And Degrees of Innovation and Technology". Paper 16th International Conference on Cultural Economics by the ACEI Copenhagen, 9 -12 June 2010
- SCOTT, A.J. (1997). *The cultural economy of cities*. London: SAGE.
- SELTZER, K. AND BENTLEY, T. (1999) *The Creative Age*. London: Demos.
- SENNET, R; *El Artesano*. Col. Otras. Ed. Anagrama
- STONEMAN, P. (2009), *Soft Innovation: Towards a more complete picture of innovative change*, London, NESTA.
- TERA CONSULTANT, (March 2010), *Building a Digital Economy: The Importance of Saving Jobs in the EU's Creative Industries*, p. 17, see [http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/BASCAP/Pages/BuildingaDigitalEconomy\\_TERA\(1\).pdf](http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/BASCAP/Pages/BuildingaDigitalEconomy_TERA(1).pdf)
- THROSBY Y WITHERS (1979) *The Economics of the Performing Arts*. Ed. Edward Arnold. Australia.
- THROSBY, D., (2001), *Economics and culture*, Cambridge: University Press
- TOWSE, R. (2004), "Towards an economy of creativity?" in FOKUS, (2004), *Creative Industries A measure for urban development?* Vienna: FOKUS
- UK TECHNOLOGY STRATEGY BOARD, (2009), *Driving Innovation: Creative Industries Technology Strategy 2009-2012*, UK Technology Strategy: London
- UNCTAD, (2008), *The Creative Economy*, UNCTAD/DITC/2008/2 , p. iii



# CAPÍTULO 04

## LAS APORTACIONES DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES Y CREATIVAS EN LA CONFORMACIÓN DEL ESPACIO SOCIOECONÓMICO EUROPEO



## » Las dimensiones sensibles de conexión entre la actividad cultural y creativa y el resto del espacio socioeconómico

### Reconsideración de las necesidades que debe satisfacer el sistema

El campo cultural es un campo productor de valores y los valores son uno de los elementos que determinan nuestros comportamientos y orientan nuestra visión del mundo. De hecho, es nuestro conjunto de valores el que ordena los objetivos del sistema de instituciones que articula nuestra vida en comunidad. Así, de una manera genérica, todas nuestras instituciones son el resultado de nuestra jerarquía de valores y en consecuencia de nuestra arquitectura cultural. Sin embargo, si descendemos en el nivel de análisis podemos ver cómo la satisfacción de nuestras necesidades culturales deviene en el propósito principal que debe cumplir un sistema económico y cómo el conjunto de valores que emana del campo cultural moldea el resto del espacio socioeconómico.

### Derechos culturales y la finalidad del sistema económico

Al final, la función de un sistema económico no puede ser otra que la de cumplir con los anhelos, deseos y objetivos de una comunidad. Una vez satisfechas las necesidades materiales básicas, el siguiente grupo de necesidades está relacionado con la dimensión cultural individual o colectiva. La concreción de esta idea se manifiesta en la formulación de los derechos culturales<sup>1</sup>, que básicamente podemos resumir en el derecho “a ser”, el derecho a “expresarse y comunicar” y el derecho “a participar” a través de la cultura y las expresiones artísticas. Los derechos culturales, como parte sustancial de los derechos humanos, conforman la dimensión intrínseca del valor de la cultura, independientemente de sus otros valores. La cultura es valiosa porque nos hace intrínsecamente humanos. La aproximación entre economía y cultura es un proceso reciente, a pesar de la idea extendida entre todas las vertientes de la filosofía humanista de que el crecimiento económico no es más que un medio para conseguir el progreso cultural. Irónicamente, Linder (Linder, S.,1970) pone el dedo en la llaga al denunciar esa falta de conexión entre el pretendido medio (la economía) y el supuesto fin (la cultura): “Está generalmente aceptado que la cultivación de la mente y el espíritu es el objetivo supremo del esfuerzo humano” (94)... “Los pensadores profanos que desarrollaron el evangelio del crecimiento económico consideraban el progreso económico como un medio activo para la promoción del progreso cultural. Pensaban que se dedicaría cada vez más tiempo a la cultivación del espíritu. En palabras de Tibor Scitovsky: ‘Esperaban que el progreso convertiría a cada vez más gente en filósofos a su imagen y semejanza, dedicados a la contemplación filosófica y relajada del mundo y sus maravillas’. Gran parte del optimismo de los pensadores de la Ilustración estaba ligado a estas expectativas. Ahora que la economía se ha

1. Declaración de Friburgo (2007)

convertido en una ciencia, los profesionales de este campo han perdido interés en los objetivos fundamentales del crecimiento económico y en lo que se puede conseguir. Las herramientas de análisis desarrolladas tampoco han ayudado a esclarecer las interacciones entre la economía y la cultura. Sin embargo, la teoría de la asignación del tiempo puede ofrecer algunas orientaciones al respecto. Esta teoría revela lo que muchos podrían considerar como una circunstancia inquietante: el crecimiento económico somete el tiempo de la cultura a una creciente competencia y el tiempo dedicado a ejercicios culturales está probablemente reduciéndose” (94).

El propio Keynes creía que la economía debía verse como un medio para llegar a las realizaciones superiores del arte y la cultura. (Hession, C., 1984) Es decir, el sistema económico tiene la función de hacer posible que los individuos satisfagan sus derechos culturales, cumpliendo con la finalidad de la economía como herramienta para obtener los fines últimos de la Humanidad. La cultura proporciona una finalidad ética al desempeño de la ordenación económica. La noción misma de desarrollo ha sido reconceptualizada, pasando de asociarse al mero crecimiento económico a integrar aspectos como el desarrollo humano, la justicia social o la calidad ambiental. Más aún, la cultura se convierte de manera global en un imperativo ético como fin del desarrollo. La tesis del desarrollo al modo de Sen (Sen, A., 2001), es decir, como proceso que mejora las capacidades de los individuos y amplía sus grados de libertad, obliga a que las cuestiones culturales figuren entre los medios y los fines del desarrollo. Los nuevos fines que debe satisfacer el sistema de organización colectiva tienen que ver precisamente con la ampliación de la frontera de posibilidades que pueden alcanzar los individuos a través de las manifestaciones de su dimensión cultural.

### **La cultura incorpora valores a la ecuación**

El campo cultural está externalizando valores que calan en el conjunto del espacio socioeconómico y que con la crisis hemos comprobado que se adecuan mucho mejor al concepto de desarrollo sostenible. Desde el *copyleft* al procomún, se dibujan nuevos universos de valores que afectan al espacio económico y social. Estos valores responden a una nueva jerarquía que incluye aspectos como el deseo expreso de innovación, el consumo relacional (frente al transaccional) y el intercambio libre, el pensamiento crítico, el desarrollo personal, la solidaridad, la cooperación, el trabajo en red, el valor de la diversidad y la estética, la participación, la importancia de la dimensión lúdica y la experiencia vital, en contraste con una filosofía reduccionista exclusivamente crematística. Es decir, los vectores que guían las acciones de la creatividad no sólo tienen que ver con la racionalidad puramente instrumental sino que también operan valores expresivos, de intercambio y de beneficio mutuo. Recientemente hemos adquirido una cierta consciencia de que la racionalidad instrumental basada en la maximización de los beneficios a corto plazo ha sido precisamente

la que nos ha llevado al callejón sin salida de la crisis financiera y económica, lo que ha provocado un cierto replanteamiento ético de las necesidades de los individuos. Desde el campo cultural se recuperan valores como la cooperación, la solidaridad, la transparencia o la responsabilidad. Estos nuevos valores se expanden desde la cultura a través de espacios sociales convencionales pero también a partir de una nueva ética que irradia desde los movimientos sociales articulados a través de Internet.

No tengo nada inteligente que decir sobre la industria creativa. Puede que sea porque soy parte de ella y ya no puedo ver claramente. Pero la mayor parte de la creatividad no puede compararse con los principios industriales.

No se trata de producción, sino de reflexión.

No se trata de seguridad, sino de experimentos.

No se trata de output, sino de input.

No se trata de gráficos, sino de personas.

No se trata de parecidos, sino de diferencias.

No se trata de mayorías, sino de minorías.

No se trata de la esfera privada, sino de la pública.

No se trata del espacio financiero, sino del espacio cultural.

La creatividad no tiene nada que ver con la economía o con la burocracia. Se trata de valores culturales, confianza, posiciones autónomas y espacios indefinidos.

*Annelys de Vet (Lovink, G., Rossiter, N., 2007)*

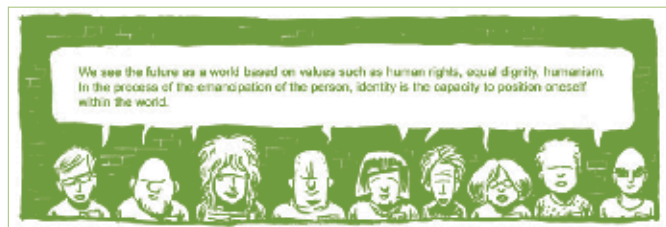
Los intereses que orientan la acción creadora pueden ser de índole económica, pero no son los únicos. Operan también valores expresivos, de intercambio y beneficio común. De esta manera, también el concepto de innovación se amplía desde un proceso creativo generador de valor económico a la incorporación de los procesos sociales de creación de valor. La nueva ética del productor se ha venido extendiendo a lo largo de la economía y se concreta en la aparición de nuevos valores, modelos y sectores empresariales. Los valores de “Sostenibilidad, Creatividad, Transparencia, Participación, Responsabilidad, Tecnología y Compromiso” se ubican como los cimientos éticos de nuevos sectores productivos como la Economía Social, la Economía Digital, la Economía Creativa, la Economía Abierta o la Economía Verde. Destaca pues la importancia de valores y principios que promueven dinámicas socioeconómicas acordes con el ideal del desarrollo sostenible, tal y como reconoce el informe de la Comisión Europea “Liberar el Potencial de las Industrias Culturales y Creativas”. La confluencia de la actividad cultural con las metas sociales constituye una prioridad a destacar, dado su interés para los procesos de innovación social y las prácticas de economía cooperativa. (Murray, Caullier-Grice, Mulgan, 2010) Los valores que irradian del campo cultural se plantean también de manera reactiva ante la “no adecuación de los actuales paradigmas socioeconómicos para manejar las discrepancias distributivas, forjar modelos sostenibles de inclusión económica y solucionar los problemas de violencia urbana, ambientales y sociales que nos afligen, no igualando por abajo, sino permitiendo que una nueva clase de agentes se integre al circuito económico, aunque, muchas veces, de manera informal”. (Fonseca, A., 2008)

Estos valores del campo cultural ordenan un abanico más amplio de recompensas sobre las que operan los procesos de maximización en la toma de decisiones individuales en el ámbito económico. Así, la participación en las actividades culturales y creativas, tanto en el ámbito de mercado como en el social, viene explicada por la utilidad que proporcionan el placer y la diversión de los procesos creativos, la autonomía y el emprendimiento personal, la suavización de las jerarquías, las posibilidades de la innovación y el aprendizaje permanente; la necesidad de comunicación y el intercambio; la posibilidad de participar en proyectos de impacto social; la percepción de que estos entornos de trabajo son igualitarios y abiertos a la diversidad ; y la fascinación por lo novedoso del sector. (Ptqk, M., 2011)

En estos momentos es posible encontrar discursos que atribuyen comportamientos aparentemente alejados de la racionalidad instrumental (entendida en sentido convencional) a modelos mucho más sutiles de maximización que apuntan a una época floreciente de nueva producción de no-mercado y procesos de innovación impulsados por la democratización de los medios de producción digital y los excedentes que genera. (Benkler, 2011)

Desde un punto de vista más filosófico, el espacio de la cultura construye su propia dignidad. Con este requisito, la economía creativa se basa en los valores de la economía solidaria en el sentido de que el proyecto es producir y actuar juntos desde el respeto de los principios democráticos sobre la base de valores culturales compartidos y relaciones de reciprocidad negociada. El compromiso cultural prima sobre las recompensas obtenidas a través de los pagos monetarios. Un artista puede vender mucho, pero un proyecto de interés general no tiene por qué ser rentable. Es suficiente con que consiga movilizar a gente de su alrededor que esté comprometida con la producción de sentido y valores en un espacio público que alimente el imaginario común de “vivir juntos”. (Lucas, 2009)

FIGURA 19: Extracto del Manifiesto de Ljubljana

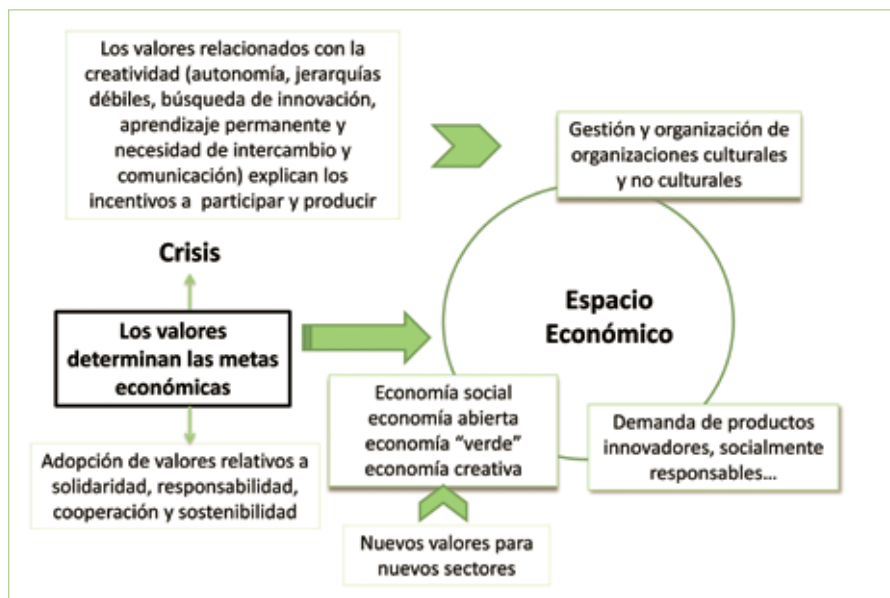


El campo cultural no sólo aporta un conjunto de valores individuales que facilitan modelos de desarrollo sostenible, sino que además las organizaciones culturales incorporan nuevos valores organizacionales. El movimiento que une a los trabajadores creativos con el nuevo *management* es de doble dirección. *Por un lado, los creativos (en sentido amplio: artistas, arquitectos o diseñadores de*

software) salen de sus estudios y son cada vez más demandados para tareas relacionadas con la mutación postindustrial y la innovación. Por otro, la nueva gestión de recursos humanos se inspira en ellos para adaptar las viejas fábricas a las exigencias de la economía contemporánea. (Ptqk, M., 2011)

La relevancia de los valores en la articulación de las demandas supone otro elemento diferencial de la “actitud cultural”. La articulación de la “demanda de novedades” en espacios sociales deviene en el mecanismo sancionador de las innovaciones que proponen el conjunto de las actividades culturales y creativas en un determinado espacio de intercambio. Por eso, la “clase creativa” no sólo es relevante desde la perspectiva de la oferta de innovación económica y social, sino que es la misma clase creativa la que conforma la demanda solvente que, en última instancia, acepta o no las innovaciones a través de sus actitudes de compra. Ésta es una hipótesis poco frecuente en la mayoría de los estudios sobre innovación, que suponen que las nuevas ideas son algo escaso y valioso que se deriva de inversiones importantes. Sin embargo, en el contexto del arte, la música, la moda y las ideas intelectuales, la experiencia del consumidor que se mueve en determinados espacios sociales de novedades se aproxima más a la exposición regular de innovaciones. La existencia de Internet ha multiplicado por mil las posibilidades de acceso a bienes y servicios culturales. La cuestión ya no es incentivar la producción, sino más bien gestionar su abundancia.

FIGURA 20: Valores culturales y espacio económico



## La no neutralidad del espacio

Una de las características esenciales de la producción simbólica es que los atributos del espacio son de alguna manera integrados en la producción de bienes y servicios creativos, como sucede con la moda en París, el teatro en Londres, la música en Nashville o la cerámica en Caltagirone. Las actividades culturales y creativas son particularmente sensibles a la agrupación y la “distritualización”. Un clúster puede ser definido como la densificación de las relaciones establecidas en un determinado territorio entre organizaciones públicas y privadas en un sector particular, lo que genera externalidades financieras y tecnológicas debido a la coexistencia y combinación de las fuerzas de competencia y colaboración<sup>2</sup> arraigadas en la tradición histórica del territorio y su contexto socioeconómico.

En todo tipo de actividades culturales se verifica una elevada vinculación con el territorio, que se manifiesta en la aglomeración de la producción y el consumo cultural en áreas territoriales que se benefician de los efectos de escala y las externalidades. Existen numerosos ejemplos de concentración territorial de estas actividades que combinan factores endógenos y exógenos para afirmar su especificidad (y, en consecuencia, su competitividad) en un contexto global: por un lado, aprovechando las condiciones de producción específicas de cada lugar (por influencia de una cultura enraizada en la dimensión local) y, por otro lado, integrándose en estructuras más amplias de especialización flexible. (Costa, P. 2011)

El espacio no es solamente un referente geográfico de los recursos culturales materiales o inmateriales, sino que se convierte en un recurso en sí mismo. Un distrito cultural de componente creativo es aquel en el que la creatividad es un input relevante en procesos de creación de bienes y servicios simbólicos y en el que la producción y distribución se completa a través de un tejido empresarial constituido por pequeñas y medianas empresas creadas a partir del desgajamiento de “operarios ambiciosos” y que en muchos casos comparten relaciones y modelos de funcionamiento y organización del trabajo. Un distrito cultural también implica una elevada especialización y una innovación continua combinada con modelos flexibles de relaciones laborales y perfiles profesionales diversos. Otro de los requisitos que debe cumplir un distrito cultural para ser considerado como tal es que los flujos de información y transmisión del conocimiento deben ser muy densos. Además, requiere de bajos costes de transacción en los procesos de transmisión de información “erga intra”, difusión informal del *Know-How* y existencia de un conjunto de conocimientos tácitos. Por otra parte, debe haber espacios formales e informales de relación en los que puedan establecerse procesos de “fertilización cruzada” entre los distintos agentes y proyectos. Esta última consideración es especialmente relevante, ya que las ciudades se han revelado históricamente como crisoles adecuados para la conexión entre

2. Xavier Greffe encuentra que los efectos competitivos sobre una empresa en un clúster cultural le restan 0,36, mientras que los efectos sinérgicos de la colaboración le suman 0,82. Por tanto, el efecto neto de la distritualización es positivo.

los creadores artísticos, desde la Atenas de Pericles a Florencia, pasando por París o Nueva York. Desde los tamaños humanos que permiten el contacto frecuente y casual entre los ciudadanos (hasta 50.000 habitantes) hasta los barrios bohemios asociados a los agentes culturales de las grandes metrópolis, parece que la concentración en el espacio se convierte en un elemento esencial para generar procesos de “eclosión creativa”.

La existencia de externalidades espaciales y sus efectos en las innovaciones han sido ampliamente reconocidos en la literatura sobre la economía regional y urbana (Capello, 2006). Aplicándolo a nuestro ámbito de estudio, la lógica es que las industrias creativas generan externalidades que se trasladan a otras industrias del mismo espacio geográfico. Si estas externalidades afectan a la función de producción de las empresas de la región, podemos hablar de una “economía externa” que produce beneficios pecuniarios para las firmas, lo que se traducirá en mayores niveles de ingresos en la región.

La literatura ofrece una amplia variedad de enfoques sobre las economías externas. Por ejemplo, el informe de Frontier Economics (2007) sobre los efectos de las externalidades de las industrias creativas en la economía del Reino Unido (*Creative Industry spillovers – understanding their impact on the wider economy*, p.1) propone una diferenciación entre externalidades de conocimiento, producto y red:

- 1) Externalidades de conocimiento: nuevas ideas que benefician a otras empresas sin que esto suponga una retribución para la firma que las genera.
- 2) Externalidades de producto: nuevos productos que se usan en beneficio de otras empresas sin que ello se traduzca en una gratificación para la firma que los produce.
- 3) Externalidades de red: beneficios que sólo pueden generarse cuando las firmas se agrupan.

Los resultados del informe sugieren que “un cierto número de Industrias Creativas pueden ser únicas por su habilidad para generar externalidades de red atrayendo a otras firmas y trabajadores. Esto sucederá con empresas capaces de conferirle atractivo a una zona”. (Frontier Economics, 2007, p.1-2)

Otra manera de dividir las externalidades es determinar si éstas proceden de sinergias regionales y de proximidad o de factores regionales e institucionales. Las externalidades derivadas de sinergias regionales y de proximidad y de interacción regional incluyen diversos mecanismos:

- 1) Externalidades que se generan dentro de una misma industria a partir de empresas especializadas y clústeres regionales. Este tipo de economías externas fue descrito por primera vez por Marshall (1890), quien se refería a un mercado laboral local especializado, proveedores especializados y externalidades de conocimiento. Investigaciones recientes se han apoyado en mecanismos similares. Es el caso de Jaffe (1986), para quien la concentración inicial de industrias creativas en una región promueve el futuro desarrollo de las industrias creativas o de su producción.

- 2) Fertilización cruzada entre diferentes industrias. Esta idea, ya planteada por Jacobs en 1961, consiste en el intercambio de funciones o conocimientos complementarios entre diferentes industrias ubicadas en la misma región. Otro tipo de fertilización cruzada, la que se da entre variedades relacionadas (Boschma y Iammarino, 2008), ocurre cuando las externalidades de conocimiento se generan debido a la existencia de complementariedades entre los sectores en términos de competencias compartidas.
- 3) Diversidad social. Al contrario que las sociedades “crisol”, la diversidad social y el multiculturalismo generan nuevas ideas y formas de organización social que afectan al desempeño regional (Jacobs, 1961). Como apunta Florida (2002), a las personas creativas les gusta toda esta diversidad, por lo que los lugares más diversos tienden a producir y atraer a este tipo de colectivos.
- 4) Densidad de capital humano. En este caso, Knudsen et al. (2008, p.464) afirman que “altas densidades de capital creativo llevan a frecuentes interacciones cara a cara entre los individuos, facilitando externalidades ‘creativas’ y las subsiguientes innovaciones”.

Los factores institucionales regionales se refieren al papel de las redes de organizaciones, instituciones financieras y legales, agencias técnicas e infraestructuras de investigación, sistemas de educación y formación, estructuras de gobierno y políticas de innovación en la innovación regional (Iammarino, 2005, p.499). Por ejemplo, Rodríguez-Pose (1999) subraya que la capacidad de las redes institucionales de catalizar la innovación depende de los “filtros sociales”, es decir, de la combinación de filtros sociales y estructurales de un territorio determinado. A través de estos filtros, las redes institucionales enclavadas en los territorios favorecen o dificultan la generación de innovación.

Desde el punto de vista de la oferta, la dimensión y articulación del territorio es la condición necesaria para facilitar la serendipia, las fertilizaciones cruzadas o la creación por fricción y casualidad. Sin embargo, también es el espacio donde cristalizan las masas críticas de demanda solvente de innovación, donde se observan, imitan, replican, comunican y difunden nuevos valores y actitudes. El territorio es, por tanto, el espacio que sanciona las innovaciones económicas, sociales, institucionales y políticas, que las visibiliza y las difunde. En este sentido, espacio, cultura y economía muestran un grado de simbiosis muy elevado. En el capitalismo moderno, esta simbiosis está re-emergiendo con fuerza en la dimensión económica de la cultura de algunas ciudades. Cuanto más específica es la identidad cultural de las ciudades, más disfrutan éstas de “monopolios de lugar”, lo que se traduce en configuraciones económicas específicas y ventajas competitivas en el mercado global (Scott, J.A., 2000).



## Las relaciones entre cultura y desarrollo<sup>3</sup>

La reciente literatura que relaciona explícitamente el papel de la cultura en la promoción del desarrollo económico no llega a desvelar con precisión y profundidad las relaciones entre las variables implicadas. En los últimos años se han prodigado trabajos sobre ciudades y territorios creativos, así como modelos de desarrollo local basados en la cultura. Esta tendencia la popularizó Richard Florida con sus variadas publicaciones alrededor del concepto de la clase creativa<sup>4</sup>. Lo paradójico de la cuestión es que se está produciendo una verdadera explosión de literatura que ya aporta evidencias empíricas en un momento disruptivo de cambio de ciclo económico en el que no sabemos con certeza si las teorías que nos han servido para explicar el papel de la creatividad y la cultura en el pasado nos servirán para explicar su función en el futuro. La discusión es si el sector de la cultura es un sector económico como cualquier otro, que ha vivido momentos excelentes derivados de la dinámica económica de la primera década del s.XXI – gracias a la combinación de la terciarización, la restructuración de la cadena de valor en muchos sectores de la economía, la revolución tecnológica de la digitalización y la globalización – y que volverá a comportamientos más discretos cuando se agoten o reviertan estos procesos, o si por el contrario estamos hablando de una actividad que, como señalan algunos autores (Potts, 2007), se ha convertido en el elemento más relevante para definir el potencial competitivo de organizaciones, empresas y territorios. Potts y Cunningham hablan de cuatro posibles escenarios para ubicar las actividades culturales y creativas en la dinámica del desarrollo:

3. A lo largo de gran parte del siglo XX, los economistas no se interesaron por la creatividad y los aspectos culturales fueron mayoritariamente ignorados. Sin embargo, si analizamos los factores clave de las teorías con las que se intentaba explicar el crecimiento económico, podemos identificar el papel específico desempeñado por los factores culturales. A partir del trabajo seminal de Joseph Schumpeter (1911) sobre la innovación, la literatura económica se centró en la importancia de los nuevos conocimientos y los cambios tecnológicos derivados de la innovación y en las externalidades de conocimiento, aspectos asociados directamente al papel fundamental de la información y su difusión. Además, los estudios sobre crecimiento endógeno iniciados en los 80 por Romer (1986) y Lucas (1988) introdujeron una nueva perspectiva que considera explícitamente el papel del capital humano, formado por la educación y las habilidades, así como del capital de conocimiento. Fue entonces cuando el papel de los activos intangibles fue reconocido por las ciencias económicas. Sin embargo, el acto humano por el que se producen los pensamientos creativos siempre se ha considerado como una variable exógena (Sacco, P.L., Segre, G., 2009;285).

4. Este informe analiza y desarrolla la teoría de crecimiento económico de la que ya se hablaba en "The Rise of the Creative Class". El documento argumenta que el crecimiento económico y el desarrollo dependen de tres Is: Tecnología, Talento y Tolerancia. Según los modelos tradicionales, el crecimiento económico se origina en las empresas, el empleo o la tecnología. Sin embargo, el informe afirma que estos modelos constituyen un buen punto de partida pero están incompletos. La tecnología es un elemento central de los 3Is, pero también hay que tener en cuenta otros factores. Talento es la segunda I. Los teóricos del capital humano llevan mucho tiempo defendiendo la idea de que las personas con altos niveles de formación son el factor clave del desarrollo económico. Siguiendo los planteamientos de "The Rise of the Creative Class", utilizamos medidas de ocupación creativa y de capital humano basadas en los logros académicos, como por ejemplo el porcentaje de trabajadores que tienen una licenciatura o un título superior.

TABLA 10: Los cuatro modelos de relación entre cultura y economía.

Fuente: Potts y Cunningham (2010)

<p><b>EL MODELO WELFARE</b></p>	<p>La cultura es una carga neta de la economía por la que vale la pena pagar, ya que el efecto global sobre el bienestar es positivo. Esto se debe a la producción de productos de alto valor cultural y bajo valor de mercado. La intervención de la política cultural viene justificada por la consideración de “bienes tutelares” o por la teoría de los “fallos de mercado”, según la cual el mercado no es capaz de interiorizar el valor cultural del bien.</p>
<p><b>EL MODELO COMPETITIVO</b></p>	<p>La cultura es un sector más. Así, cambios en el tamaño de la industria creativa afectan al conjunto de la economía, aunque sólo de manera proporcional. Dada la dimensión relativamente reducida de esta industria, los efectos sobre la dinámica global resultan estructuralmente neutrales. Los efectos sobre la renta, la productividad o el bienestar no son distintos a los de cualquier otro sector. En términos de políticas públicas, la cultura merece o desmerece las mismas ayudas que el resto de las actividades industriales.</p>
<p><b>EL MODELO DE CRECIMIENTO</b></p>	<p>En este modelo, las industrias creativas son un vector de crecimiento de la misma manera que lo fue la agricultura a principios del siglo XX o las manufacturas elaboradas en los años 1950-60. Hay muchas explicaciones posibles, pero todas giran en torno a la idea de que las industrias creativas generan externalidades que provocan variaciones en la productividad o en la competitividad de otros sectores (por ejemplo, el diseño dirigido a la innovación) o que facilitan la adopción y retención de nuevas ideas o tecnologías en otros sectores (por ejemplo, las NTIC).</p>
<p><b>EL MODELO DE INNOVACIÓN</b></p>	<p>Las industrias creativas no son un sector en sí, sino que constituyen una parte estructural del sistema de innovación del conjunto de la economía. La cultura, considerada como un bien público en sentido dinámico, conduce los procesos de cambio en la economía.</p>

Las implicaciones en términos de políticas culturales son muy diversas. Mientras que el primer modelo dibuja una estructura de intervención meramente proteccionista, el segundo nos dirige hacia una política industrial convencional y el cuarto apunta a la política cultural como un elemento estratégico de las políticas de innovación regional.

La capacidad de las actividades culturales y creativas de afectar a la potencialidad de crecimiento de un territorio se puede ligar a varios factores.

Los más obvios tienen que ver con la productividad y sus efectos sobre la competitividad. La mayor productividad de las actividades culturales y creativas frente a la actividad económica media es la explicación más evidente de que incrementos en la proporción de la actividad económica relacionada con las actividades culturales y creativas aumentan y mejoran la capacidad de creci-

miento del conjunto de la economía como consecuencia del incremento de su productividad (Rausell, P.; Marco, F., 2010). Sin embargo, teniendo en cuenta la modesta proporción que representan las actividades culturales y creativas en el conjunto del sistema, es evidente que este efecto no puede ser muy abultado en términos globales.

La cultura también puede afectar a la capacidad global de crecimiento a través de su potencial para mejorar la competitividad al convertirse en atributo complementario de otros sectores productivos. El caso paradigmático sería el turismo, ya que la dimensión cultural, entendida como oferta complementaria a la manera de Porter, mejora la capacidad de competir de un producto turístico maduro. Otro efecto señalado por numerosos autores es la función de la densidad cultural territorial como elemento de localización de actividades económicas no necesariamente ligadas a la cultura, muchas veces a pesar de que el coste de los restantes factores de producción sea más elevado. También podríamos considerar que los diferentes sectores de la economía utilizan inputs de los sectores creativos y artísticos en su función de producción para otorgar a sus productos y servicios un elemento diferenciador que mejora su competitividad. Obviamente, los análisis que más nos interesan son aquellos que vinculan las actividades culturales y creativas con los procesos de crecimiento a través de la innovación.

Las investigaciones que vinculan a las industrias creativas con la innovación, ambas entendidas en un sentido amplio, se encuentran todavía en los primeros estadios. Podemos dividir estas investigaciones en dos líneas: innovación en industrias creativas y el papel de las industrias creativas en la innovación del resto de la economía. Las externalidades intersectoriales no sólo se dan en las industrias creativas, sino también entre industrias creativas y no creativas, lo que resulta todavía más importante. A través de esta última interacción, la creatividad genera innovaciones en cascada en sectores manufactureros y de servicios contiguos (para más información sobre estudios relacionados con los vínculos entre industrias creativas y no creativas, ver Bakhshi et al. 2008, Experian 2008, Sunley et al. 2008). De esta manera, las externalidades cruzadas tienen un impacto indirecto en la economía de la innovación, contribuyendo al crecimiento económico. La innovación que producen muchas industrias creativas llega a los mercados en forma de propiedad intelectual. Las formas más comunes de propiedad intelectual relacionada con las industrias creativas son las patentes, los diseños, las marcas y el copyright. Esto abarca desde la creatividad artística, común en las industrias creativas, hasta la creatividad científica, típicamente asociada a actividades de I+D<sup>5</sup>.

---

5. Por ejemplo, Handke (2007) analiza las compañías discográficas en Alemania (Handke 2007), Sunley et al. (2008) examinan el sector de la consultoría de diseño en el Reino Unido y Iran (2010) se centra en la industria de la moda danesa. Chapain et al. (2010) hacen un repaso de los clústeres creativos del software, el cine, los medios y la publicidad en algunos puntos del Reino Unido, mientras que Stoneman (2010) se ocupa de la industria editorial, la música y los videojuegos. Tanto Miles y Lawrence (2008) como Müller et al. (2009) y Stoneman y Bakhshi (2009) consideran que la diferencia entre el nivel de actividad de marca y el nivel de I+D o actividad de patentes constituye un parámetro útil para medir la innovación blanda.

Por supuesto, las industrias creativas también pueden afectar a la innovación de una manera indirecta. El papel de las industrias creativas en la innovación regional y la innovación en otras industrias ha sido estudiado por Bakhshi y McVittie (2009), Chapain et al. (2010), Cunningham y Higgs (2009), Davis et al. (2009), Muller et al. (2009), Sunley et al. (2008), Gwee (2009) y Potts (2007). En este sentido, se han observado dos mecanismos básicos: la transmisión entre industrias creativas y no creativas a través de vínculos input-output (Bakhshi 2009, Muller et al. 2009), y la propagación de las externalidades de las industrias creativas al resto de la economía. (Chapain et al. 2010, Davis et al. 2009, Sunley et al. 2008, Gwee 2009, Potts 2007). El trabajo de Müller et al. muestra desde una perspectiva micro *que las industrias creativas son uno de los sectores más innovadores de la economía. Apoyan la innovación en diversos sectores a través de inputs creativos como ideas para nuevos productos (i.e. contenido de la innovación), productos y servicios complementarios (como el software) y apoyan la comercialización de innovaciones de producto. Es más, también son importantes usuarias de las nuevas tecnologías y piden innovaciones a los productores de tecnología, particularmente las relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Sus propias actividades innovadoras son un motor clave de apoyo a la innovación. Sin embargo, las Industrias Creativas no son un sector homogéneo. El software y la publicidad son los que tienen un vínculo más fuerte con la innovación industrial, mientras que la arquitectura y los proveedores de contenidos contribuyen relativamente poco a este tipo de innovación.*

Bakhshi y McVittie (2009) y Müller et al. (2009) afirman que las industrias creativas introducen innovaciones tanto directa como indirectamente a través de vínculos en la cadena de suministros. Las innovaciones indirectas se generan cuando las industrias creativas apoyan la innovación en otras industrias a través de inputs creativos e intercambio de conocimiento, que pueden darse hacia arriba (productos y servicios vendidos por cada industria a las industrias creativas) o hacia abajo (bienes y servicios creativos adquiridos por cada industria). Por ejemplo, Bakhshi y McVittie (2009) estiman que:

“Si una compañía típica del Reino Unido gasta el doble en productos creativos – alrededor del 6 por ciento en comparación con el 3 por ciento de su producción bruta –, las probabilidades de que la empresa introduzca una innovación de producto nueva para la firma o para su mercado son alrededor de un 25% más altas”.

La importancia de los sectores creativos para el conjunto de la economía también ha quedado reflejada en estudios de la Work Foundation y NESTA (2007) o Experian (2007). El primero hace referencia a los efectos que tiene la innovación en el sector del software en el crecimiento económico en términos de aumento de la productividad total de los factores, mientras que el segundo muestra que los vínculos más fuertes de la cadena de suministro (hacia delante y hacia atrás) son los que existen entre las propias industrias creativas.

Por otra parte, el Centre for European Economic Research, además de reconocer la función de los outputs creativos y basándose en un cambio de metodología, establece, por un lado, que las industrias creativas impulsan o estimulan la innovación en sectores que le proveen de inputs, especialmente tecnológicos, ya que los niveles de sofisticación tecnológica que requieren las ICCs son muy elevados, y por otro, analiza “en qué medida las empresas creativas impulsan las actividades innovadoras en sus clientes, en qué fases del proceso innovador [...] y qué sectores aprovechan este impulso”. (ZEW, 2008: 20)

De esta manera, *Creative Innovation* recoge evidencias sobre los vínculos comerciales B2B entre empresas creativas y otros sectores y concluye que “las industrias más vinculadas a las industrias creativas tienen mayor desempeño en innovación” (NESTA, 2008: 3) en el Reino Unido.

Reid et al. (2010), Cunningham y Higgs (2009), Gwee (2009) y Potts (2007) incluyen las industrias creativas en el ecosistema de innovación de las economías porque éstas influyen en el entorno de innovación. Además, Gwee (2009) subraya que aumentar la innovación en los clústeres creativos, basados en el conocimiento, requiere tiempo. Estos autores creen que las políticas gubernamentales deberían garantizar el desarrollo del capital humano creativo para que éste pueda a su vez generar productos e ideas creativas.

En su estudio sobre el Reino Unido, Chapain et al. (2010) atestiguan que algunas industrias creativas son más innovadoras que las industrias de fabricación de alta tecnología y los servicios no creativos intensivos en conocimiento. Sin embargo, los tres sectores tienden a co-localizarse, lo que significa que las industrias creativas influyen sobre la innovación en otros sectores. Chapain et al descubrieron esta relación en las diferentes externalidades de las empresas creativas: conocimiento, producto y externalidades de red (“urban buzz”). Work Foundation y NESTA (2007) afirman que las externalidades de movilidad laboral son la vía más potente que tienen las industrias creativas para generar externalidades. Kloosterman (2008) encuentra estas mismas externalidades generadoras de innovación entre los trabajadores jóvenes del sector holandés de la arquitectura, muchos de los cuales proceden de otro país.

Müller et al. (2009) también subrayan la contribución de las industrias creativas a la innovación, aunque incluyen entre los beneficiarios a las industrias de servicios y las dedicadas a la fabricación de alta y baja tecnología.

Davis et al. (2009) explican que el dinamismo del clúster creativo de medios basados en la pantalla en Ontario (Canadá) se debe a la innovación, impulsada mayoritariamente por pequeñas empresas. El clúster coopera con sus equivalentes en Estados Unidos y participa más en el entorno social que los clústeres tecnológicos.

Otros autores defienden que la vía de impacto de las actividades culturales y creativas se articula a través de los modelos de interacción entre el capital cultural y el capital social. Los modelos más simples se derivan de las tesis de Florida sobre la clase creativa, y como señala el Informe de Competitividad

Europea de 2010, la hipótesis de la clase creativa vincula el crecimiento urbano con la economía del conocimiento. Según Mellander y Florida (2009), la mano de obra creativa puede tener un impacto indirecto sobre el crecimiento regional a través de su impacto positivo en el empleo tecnológico, la innovación y el emprendimiento. Los propios autores evidencian que las profesiones relacionadas con el arte y la cultura, que tradicionalmente no se han asociado al desarrollo regional, juegan un papel directo y significativo en este proceso. (Mellander, Ch., Florida., R., 2011)

Los resultados parecen sugerir que la estructura de relaciones entre la dimensión cultural y creativa es más complicada y sofisticada que lo que los análisis anteriores hacían ver. Así, otras aproximaciones un poco más sofisticadas están inspiradas en los modelos de crecimiento endógeno de Romer (Romer, 1990) y describen con distintas formulaciones la incorporación del capital cultural al sistema económico. Estas aproximaciones se acoplan sin ninguna dificultad a la formulación de Sen sobre la construcción de capacidades (*capability building*). "El asunto crucial en este sentido es permitir el acceso de los individuos a las competencias necesarias para apreciar y valorar una experiencia o un producto creativo" (Sacco, L. Segre, G. 2009). La densidad de actividades culturales y creativas en un territorio deviene así en el medio en el que se construyen estas capacidades. La novedad de esta aproximación radica en el hecho de que incorpora la demanda, ya que el nivel de competencias y capacidades adquiridas por los ciudadanos de un determinado territorio a través de la cultura es el que determina si finalmente existe o no una masa crítica de demanda solvente de bienes y servicios culturales. En estos modelos, el capital cultural resulta una parte esencial de los procesos de crecimiento, en los que se necesita algo más que conocimiento. "Lo que afirmamos es que el simple uso del conocimiento adquirido a través de la educación no es condición suficiente para obtener modelos eficaces de empleo productivo, ya que el entendimiento cultural, la imaginación y la originalidad son esenciales y la principal fuente de éstas cualidades es el capital cultural". (Bucci, A., Segre G., 2009)

Finalmente, otra vía de impacto de las actividades culturales y creativas sobre la capacidad de crecimiento de la economía discurre a través del papel de dichas actividades en la evolución de las instituciones, gracias a la creación, adopción y retención de nuevas 'tecnologías sociales' o reglas de coordinación. Es decir, las actividades culturales y creativas contribuyen a la innovación institucional. Es por esto que son importantes para el desarrollo económico. En palabras de Jason Potts, "esto sugiere tres niveles distintos de enfoque analítico para la contribución de las industrias creativas. En primer lugar, las industrias creativas tienen efectos micro-dinámicos. Esto supone el reconocimiento de que el proceso de evolución económica implica a agentes que reaccionan a la novedad y cambian. Es una acción emprendedora en tanto que constituye un salto creativo e imaginativo basado en percepciones de oportunidad económica dentro de los límites de las instituciones económicas. Las industrias

creativas juegan un papel fundamental en estas micro-dinámicas. En segundo lugar, las industrias creativas tienen efectos meso-dinámicos, que constituyen su contribución a los procesos de innovación. En economía evolutiva, el modelo de una trayectoria de innovación (o meso-trayectoria) sigue un proceso de tres fases: origen, adopción y retención. Las industrias creativas están implicadas instrumentalmente en estas tres fases tanto desde el punto de vista de la oferta como del de la demanda, lo que las convierte manifiestamente en parte del sistema de innovación. En tercer lugar, las industrias creativas tienen efectos macro-dinámicos. Éstos se refieren a las dinámicas industriales e institucionales en el contexto del crecimiento económico y el desarrollo. De nuevo, las industrias creativas contribuyen a las dinámicas institucionales (y por lo tanto al desarrollo económico) a través de su papel en la co-evolución de los sistemas culturales, políticos y socioeconómicos”.

En el siguiente cuadro tratamos de sintetizar las distintas formulaciones sobre las relaciones entre actividad cultural y desarrollo:

**TABLA 11: Modelos de relación entre las actividades culturales y creativas y el desarrollo de los territorios**

Relación	Descripción	Autores
Impactos directos de las actividades culturales y creativas. Aumento de la productividad directa del sistema	La cultura y la creatividad muestran niveles superiores de productividad que la media de la economía, por lo que tienen un impacto instantáneo sobre la capacidad de generar riqueza	Rausell, Marco (2011)
Incrementos de la competitividad de otros sectores	Spillover como oferta complementaria que mejora la capacidad de atracción de un determinado territorio en términos de flujos de visitantes, capital físico o capital humano	Florida
Incremento de la productividad sobre otros sectores	La creatividad y la cultura como input de otros procesos productivos que genera ganancias en productividad e innovación	EXPERIAN (2007), Bakhshi et al. (2008)
Interacción y enriquecimiento con el capital humano	Modelos de crecimiento de base endógena en los que la dimensión cultural y creativa interactúa con el capital humano	Mellander, Florida (2009); Sacco, Segre (2009); Bucci, Segre, (2009)*
Los sectores culturales y creativos como vectores de la demanda y diseminación de la innovación	Los sectores culturales y creativos conducen, facilitan y generan la creación, adopción y retención de nuevas ideas (proceso de innovación) en el sistema económico	Bakhshi y McVittie (2009); Chapain et al. (2010); Cunningham y Higgs (2009); Davis et al. (2009); Muller et al. (2009); Sunley et al. (2008); Gwee (2009) y Potts (2007)
Las actividades culturales y creativas son un servicio esencial en el proceso de crecimiento económico, desarrollo y evolución del sistema socioeconómico	La creatividad y la cultura contribuyen al proceso evolutivo de crecimiento del sistema económico. Afectan también a la dimensión institucional y conforman una parte relevante del sistema de innovación	Potts (2011)
La cultura como elemento que amplía las capacidades	La cultura satisface los derechos culturales y se convierte en el elemento central para ampliar los grados de libertad de los individuos	Sen (1999)

\* Éste es un modelo de crecimiento endógeno de dos sectores en el que el capital humano y el capital cultural se acumulan con el tiempo. Puesto que se asume que el suministro de capital físico es fijo, el hogar representativo invierte todos los ingresos que no consume en capital cultural. La primera conclusión del modelo es que cuanto más se complementan las inversiones en capital humano y capital cultural, mayor es la tasa de crecimiento equilibrado de los ingresos reales per cápita a largo plazo. También hemos investigado las condiciones necesarias para que un aumento de la proporción del capital cultural en el PIB tenga un efecto positivo en los ingresos reales per cápita, concretamente para que el stock de capital cultural existente en el conjunto de la economía produzca externalidades de congestión y que exista un límite superior a su precio sombra.



## » Cultura y desarrollo en las regiones europeas

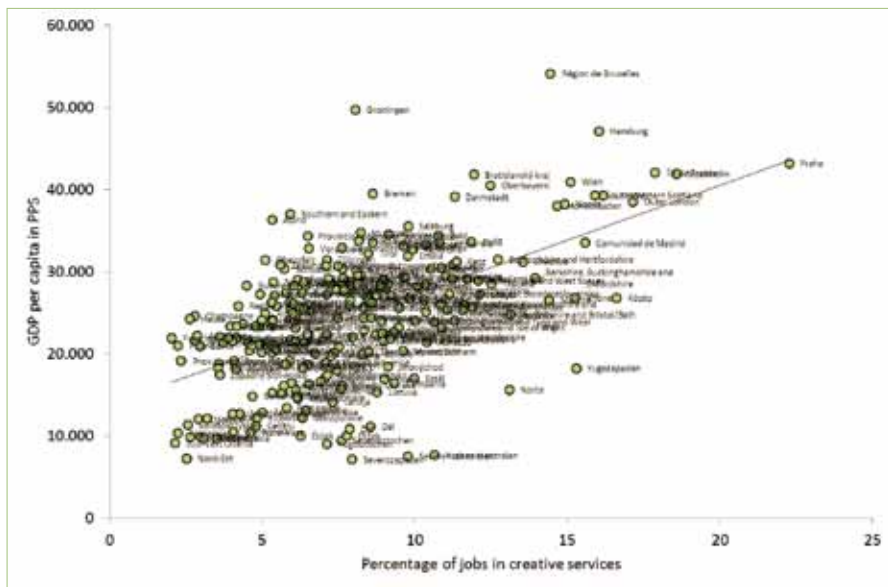
El European Competitiveness Report 2010 señala que las industrias creativas (que son de hecho sectores culturales) representan el 3,3% de la producción total de la UE en términos de Producto Interno Bruto (PIB), aunque llegan al 6,5% del PIB de la UE si se utiliza la clasificación más amplia propuesta por la UNCTAD (2010). Estas cifras son parecidas para la economía mundial, en la que en 2005 se generó un PIB de \$2706 mil millones y las exportaciones de productos y servicios creativos alcanzaron los \$424 mil millones, lo que equivale al 6,1% del PIB mundial y al 3,4% del comercio global (Howkins 2007; UNCTAD 2008). Además, el documento subraya que las industrias creativas constituyen uno de los sectores más dinámicos de Europa. El informe también destaca que entre 2000 y 2007, el empleo en las industrias creativas creció una media del 3,5% por año, en comparación con el 1% en la economía global de la Europa de los 27. Las industrias creativas también crecieron rápidamente en Estados Unidos y China, con tasas medias de crecimiento del empleo del 1,8% y el 1,9% anual, respectivamente.

¿Pero hay alguna evidencia de que efectivamente la dedicación a las actividades culturales y creativas provoque algún efecto mensurable en la estructura y el funcionamiento de la economía? ¿Podemos deducir, aunque sea de manera indirecta, que una mayor dedicación a las actividades culturales y creativas mejora de alguna manera la productividad, la competitividad, la capacidad de innovación o la de crecimiento? Tal y como se pregunta un reciente trabajo del programa ESPON 2013: ¿Son las regiones europeas con elevados contingentes de trabajadores creativos las más exitosas en el continente? ¿Tienen los trabajadores del sector creativo algún efecto en la capacidad de crecimiento regional? Numerosos trabajos muy recientes tratan la cuestión desde distintas perspectivas (ESPON, 2011; Russo, A. Quagliari, 2011; Rausell, P., Marco-Serrano, F., Abeledo, R., 2011; Power D. Nielsen T., 2010; De Miguel B, Hervás, J.L., Boix, R, De Miguel, M, 2012; Mellander, Florida, 2011).

### Algunas evidencias empíricas

La primera evidencia es la fuerte correlación entre el PIB per cápita en PPS y la ocupación en el sector de los servicios creativos, que ya mostraban los trabajos del *European Cluster Observatory*.

FIGURA 21: Correlación entre el porcentaje de empleos en las industrias creativas y el PIB per cápita en 250 regiones de la UE, excluyendo a Londres Interior (2008)



También aparece una fuerte correlación cuando se utiliza una adaptación de la clasificación de industrias creativas de la UNCTAD, que es más exhaustiva. Esta adaptación se ha realizado utilizando datos de 2008 en la nueva clasificación NACE Rev.2, que puede capturar mejor las nuevas realidades de los sectores creativos y los sectores intensivos en conocimiento, particularmente en los servicios. Un simple coeficiente de correlación revela que la correlación entre el PIB per cápita y el porcentaje de empleos en las industrias creativas de las regiones de la UE en 2008 era de alrededor de 0,64. El gráfico anterior también permite observar una correlación positiva entre ambos datos y la manera en que algunas regiones destacan tanto en términos de PIB per cápita como en porcentaje de empleos en las industrias creativas. La correlación se mantiene cuando Londres Interior se considera como un valor atípico y se elimina de la muestra de regiones, aunque el coeficiente de relación se reduce ligeramente hasta 0,56. Sin embargo, es importante aclarar que el comportamiento de los servicios creativos es completamente opuesto al de los fabricantes o productores creativos. La fabricación creativa (moda) muestra una correlación negativa con el PIB per cápita de alrededor de -0,34. Esto podría deberse a que los datos combinan la alta costura creada en algunas de las mayores capitales europeas con la fabricación básica de ropa y zapatos que todavía tiene una gran importancia en algunas regiones europeas de bajos ingresos. Por el contrario, los servicios creativos muestran una fuerte correlación con

la riqueza regional, ya que el coeficiente aumenta a 0,75. Además, todos los servicios creativos muestran altos coeficientes de correlación con el PIB per cápita. Las correlaciones más altas se observan en los sectores de la programación, la publicidad, el sector editorial y el audiovisual (por encima de 0,6).

**TABLA 12: Coeficientes de correlación entre la proporción de servicios creativos respecto al empleo total, detallado por actividad**

Coeficientes de correlación entre la proporción de servicios creativos respecto al empleo total, detallado por actividad	
Programación	0,68*
Publicidad	0,67*
Editorial	0,66*
Audiovisual	0,61*
Arquitectura e ingeniería	0,53*
I+D	0,52*
Venta minorista (creativa)	0,51*
Televisión	0,38*
Diseño, fotografía	0,37*
Arte, entretenimiento y ocio	0,33*

\*Se considera estadísticamente significativo a partir del 5%

Obviamente, la existencia de una correlación no implica necesariamente la existencia una relación causal entre un fenómeno (dimensión de los servicios creativos) y el nivel de riqueza de una región.

Según la teoría del crecimiento endógeno, el crecimiento a largo plazo emana de actividades económicas internas del sistema económico que generan nuevos conocimientos. Esta teoría propone canales a través de los cuales los factores económicos pueden influir en la tasa de progreso tecnológico y, por tanto, en la tasa de crecimiento económico a largo plazo. Se parte de la observación de que el progreso tecnológico se da a través de la innovación bajo la forma de nuevos productos, procesos y mercados, muchos de los cuales son el resultado de actividades económicas.

La segunda ola de la teoría de crecimiento endógeno, generalmente conocida como teoría del crecimiento basado en la innovación, reconoce que el capital

intelectual, la fuente del progreso tecnológico, es distinto del capital físico y humano. La idea fundamental es que mientras que el capital físico y el capital humano se acumulan a través del ahorro y la educación, el capital intelectual crece a través de la innovación.

El crecimiento basado en la innovación se desarrolla a través de dos tipos de modelos. El primer tipo son los “modelos endógenos de cambio tecnológico”, planteados por Romer (1990). Estos modelos asumen que la productividad agregada es una función creciente del grado de variedad de los productos. En esta teoría, la innovación genera un aumento de la productividad al crear nuevos tipos de productos, no necesariamente mejorados. Intuitivamente, un incremento en el grado de variedad de los productos, medido por  $A$ , aumenta la productividad al permitir a la sociedad repartir su producción intermedia entre un mayor número de actividades, cada una de las cuales está sujeta a rendimientos decrecientes y por lo tanto muestra un producto medio más alto cuando se opera a baja intensidad.

La otra versión de la teoría del crecimiento basado en la innovación es la teoría “schumpeteriana” desarrollada por Aghion y Howitt (1992) y Grossman y Helpman (1991). Esta versión se centra en innovaciones destinadas a la mejora de la calidad que convierten en obsoletos los viejos productos a través de un proceso que Schumpeter (1942) denomina “destrucción creativa”. En esencia, la tasa de crecimiento depende del porcentaje del PIB destinado a I+D.

Por lo tanto, la teoría basada en la innovación implica que la manera de crecer rápidamente no es ahorrar un elevado porcentaje del output sino destinarlo a actividades creativas. Sin embargo, de acuerdo con las tendencias de los años 80 y 90, las actividades creativas se asimilan habitualmente a la I+D. La lógica de esta teoría es más robusta cuando se introduce en el modelo la creatividad en sentido amplio. Así, la creatividad genera nuevas ideas, que se transforman en innovaciones. A su vez, las innovaciones afectan a la productividad y favorecen el crecimiento a largo plazo. Consecuentemente, las diferencias regionales en la productividad, ingresos per cápita y crecimiento a largo plazo deberían explicarse en términos de diferencias en el tamaño del sector creativo.

### Los modelos

Utilizamos dos tipos de modelos. El primero es un modelo estructural<sup>6</sup> que sirve para contrastar los efectos de la aglomeración (número de especializaciones regionales) y la estructura productiva en términos de conocimiento e intensidad creativa en el PIB per cápita de las regiones europeas.

El modelo empírico no se basa en un modelo teórico formal y asume que las diferencias en el PIB por habitante en las regiones europeas se deben a estos dos elementos, combinados en niveles de forma lineal y acumulativa.

6. Para observar el proceso de modelización, consultar el Apéndice 1 del presente capítulo.

TABLA 13: Estadísticas descriptivas de las principales variables

Variable	Promedio	Est. Dev.	Min	Max
PIB per cápita en EPA	24.465	9.005	7.100	85.800
% Empleos en servicios creativos	6,88	3,83	0,01	32,86
% Empleos en servicios de alta tecnología (1)	0,88	0,78	0,01	4,43
% Empleos en otros servicios intensivos en conocimiento (2)	28,25	6,45	13,98	42,71
% Empleos en servicios menos intensivos en conocimiento (3)	27,77	4,17	14,55	45,42
% Empleos en el sector manufacturero	16,40	7,40	0,01	35,99
Población	1.934.258	1.531.182	27.153	11.700.000
Densidad de población (población/Km <sup>2</sup> )	363,14	890,89	3,30	9.405,70
Diversidad productiva	16,73	5,62	3,43	26,23
Tamaño medio de las empresas en la región	8,21	7,02	1,00	44,22

El segundo modelo es una propuesta más elaborada que se consigue siguiendo la línea de los modelos de crecimiento endógeno. En particular, el modelo de Romer (Romer 1990, Jones 1997) explica las diferencias de ingresos y crecimiento entre países y entre regiones basándose en diferencias en la innovación, es decir, en la generación de ideas.

Basaremos nuestra descripción de los resultados y conclusiones básicas en la siguiente tabla, que ofrece una estimación parsimoniosa del modelo final y no tiene en cuenta las variables colineales.

TABLA 14: Resultados del modelo estructural y la versión completa del Romer-Jones, ambos incluyendo cambios técnicos. Estimación parsimoniosa que excluye las variables colineales estadísticamente no significativas

	Estructura			Romer-I	
Variable dependiente	PIB/POB			PIB/L	
	Coeficiente	Elasticidad		Coef. y Elast.	
Constante	16722,65	-	***	31,449	***
		(0,000)		(0,000)	
% Servicios creativos	1602,79	0,4316	***	0,2741	***
		(0,000)		(0,000)	
% Fabricación creativa	-2363,74	-0,1522	***	-	
		(0,000)		-	
% Fabricación de baja tecnología	-	-		0,0240	***
				(0,003)	
% Servicios de alta tecnología	-	-		-	
				-	
% Otros servicios intensivos en conocimiento	-	-		0,1330	**
				(0,031)	
% Servicios no intensivos en conocimiento	-	-		0,2554	**
				(0,003)	
Empleo total	-	-		-0,0769	***
				(0,000)	
Tamaño de las empresas en industrias creativas en 2001	-	-		-0,0772	***
				(0,002)	
Diversidad en la cadena creativa en 2001	-1569,91	-0,2502	***	0,0595	***
		(0,002)		(0,006)	
Diversidad productiva 2001	153,32	0,1097	*	-0,1708	***
		(0,058)		(0,000)	
Patentes por millón de habitantes 2004-2007	37,90	0,0840	***	0,0928	***
		(0,000)		(0,000)	
Dotaciones culturales	3,41	0,0095	***	0,0636	***
		(0,000)		(0,000)	
R2		0,7037		0,7664	
R2-adj				0,7556	
VIF		2,22		2,08	
Heterocedasticidad		No		No	
Normalidad		No		Sí	
Exogeneidad		Rechazada		-	
Obs		250		250	

Notas: a) Probabilidades entre paréntesis; b) \*\*\* estadísticamente significativo a partir del 1%, \*\* estadísticamente significativo a partir del 5%, \*estadísticamente significativo a partir del 10%; c) Heterocedasticidad probada utilizando los tests de Breusch-Pagan y White; d) Normalidad probada con los tests de Shapiro-Wilk, Shapiro-Francia y Skewness/Kurtosis; e) El test utilizado para la endogeneidad es el de Durwin-Wu-Hausman; f) Los MCO Robustos se calculan utilizando los estimadores robustos Huber-White; g) Instrumentos (todos retardados en el tiempo y calculados para 2001 con la excepción de las variables ficticias): organización industrial en 2001 (tamaño de la empresa en las industrias creativas, tamaño de la empresa en el resto de las industrias), economías de localización (diversidad interna en la cadena creativa, interpretada como proveedores complementarios), economías de urbanización (población, densidad de población, diversidad productiva), 3Ts (patentes por millón de habitantes, porcentaje de graduados terciarios con respecto a la población total, dotaciones culturales elaboradas a partir de la guía Michelin); variables ficticias para países n-1.

Los principales resultados son:

**1.** Las industrias creativas tienen un impacto causal sobre la riqueza de las regiones

**2.** Sin embargo, es necesario distinguir entre el comportamiento de los servicios creativos y la manufactura creativa:

› Los servicios creativos influyen de manera positiva en el PIB per cápita y el PIB por empleado. Un aumento del 1% en la proporción de empleos en los servicios creativos en la región se traduce en un multiplicador que oscila entre 0,27 (modelo Romer-Jones) y 0,43 (modelo estructural), lo que se traduce en un incremento de la riqueza de entre 1000 y 1600 euros.

› Por el contrario, la manufactura creativa tiene un efecto negativo en la riqueza de las regiones. En el modelo Romer-Jones, aunque también tiende a ser negativa, el efecto es muy pequeño y estadísticamente no significativo.

**3.** El resto de las variables que representan la estructura del empleo en términos de niveles de conocimiento no tienen un comportamiento claro. Estas variables no son estadísticamente significativas en el modelo estructural cuando se introducen los efectos del cambio técnico - economías externas. Sin embargo, tienen un efecto positivo y significativo en el modelo de Romer-Jones, particularmente en el caso de los otros servicios intensivos en conocimiento y los servicios no intensivos en conocimiento.

**4.** Las economías externas juegan un papel muy diferente en cada modelo y en algunos casos el signo de los coeficientes estimados es conflictivo. En el modelo estructural, sólo la diversidad en la cadena productiva (existencia de proveedores internos) [impacto negativo], la diversidad productiva [impacto positivo], las patentes per cápita [positivo] y las dotaciones culturales [positivo] son estadísticamente significativas.

Por otra parte, en el modelo Romer-Jones, la mayoría de las variables asociadas a las economías externas son significativas en términos estadísticos y económicos, aunque sus coeficientes tienden a ser pequeños. Las economías de escala (tamaño de la empresa en las industrias creativas) y las economías de urbanización (diversidad productiva) tienen un impacto negativo, tal y como predice el modelo teórico. Las economías de localización (diversidad en la cadena creativa) muestran un coeficiente positivo, así como algunas de las relacionadas con la

clase creativa (patentes por millón de habitantes y dotaciones culturales). Las últimas dos variables – junto con el reducido coeficiente que presenta el gasto en I+D per cápita y su falta de significado estadístico, así como el porcentaje de empleos en los servicios creativos – sugieren la relevancia de los modelos de conocimiento “Doing, Using, Interacting” (DUI)<sup>7</sup> y especialmente del conocimiento simbólico en la riqueza de las regiones europeas.

Otro importante resultado es que no hay diferencias estadísticamente significativas entre regiones con distintos niveles de presencia de las industrias creativas. Hemos ordenado las regiones según la cuota de empleos en las industrias creativas (de mayor a menor) y las hemos dividido en cinco cuartiles: regiones altamente creativas, regiones de creatividad media-alta, regiones de creatividad media, regiones de creatividad media-baja y regiones de baja creatividad. Ninguno de los cinco grupos muestra un efecto diferencial estadísticamente significativo respecto al promedio de las regiones. Los resultados obtenidos utilizando variables ficticias revelan el mismo comportamiento que los efectos fijos del modelo estructural (naïf). Por lo tanto, concluimos que no existe una diferencia significativa entre regiones de creatividad alta, media o baja en lo que se refiere a los resultados del modelo.

FIGURA 22: Regiones europeas en cinco cuartiles basadas en su proporción de empleo en las industrias creativas. Datos para 2008



Alta creatividad: (UK1) Inner London, (CZ01) Praha, (SE01) Estocolmo, (FR10) Île de France, (UKJ1) Berkshire, Buckinghamshire and Oxfordshire, (HU10) Közép, (NL31) Utrecht, (DE60) Hamburg, (UKM1) North Eastern Scotland, (ES30) Comunidad de Madrid, (BG41) Yugozapaden, (FR71) Rhône-Alpes, (AT13) Wien, (NL32) Noord, (DK00) Hovedstaden, (BE10) Région de Bruxelles, (ITE3) Marche, (UKJ2) Surrey, East and West Sussex, (UKD2) Cheshire,

<sup>7</sup> Existen dos tipos ideales de aprendizaje e innovación. Uno de ellos está basado en la producción y aplicación de conocimientos científicos y técnicos codificados (Modo “Ciencia, Tecnología e Innovación” o CTI) y el otro es un modo de aprendizaje basado en la experiencia (Modo “Hacer, Usar e Interactuar” o HUI). (Jensen et al, 2007)



(DE30) Berlín, (PT11) Norte, (UKH2) Bedfordshire and Hertfordshire, (ITE1) Toscana, (DE21) Oberbayern, (PT17) Lisboa, (UKJ3) Hampshire and Isle of Wight, (SKD1) Bratislavský kraj, (UKD3) Greater Manchester, (F118) Etelä, (DEA2) Köln, (UKE2) North Yorkshire, (UKI2) Outer London, (UKK1) Gloucestershire, Wiltshire and Bristol/Bath area, (DE71) Darmstadt, (UKK2) Dorset and Somerset, (ITE4) Lazio, (UKM2) Eastern Scotland, (SIO0) Slovenia except Osrednjeslovenska, (UKG1) Herefordshire, Worcestershire and Warwickshire, (SE0A) Västsverige, (UKJ4) Kent, (ITD3) Veneto, (UKM3) South Western Scotland, (ITC4) Lombardia, (NL33) Zuid, (BG42) Yuzhen tsentralen, (UKC2) Northumberland and Tyne and Wear, (ES51) Cataluña, (ITF1) Abruzzo, (NL41) Noord.

Creatividad media-alta: (UKF2) Leicestershire, Rutland and Northamptonshire, (UKG3) West Midlands, (UKH1) East Anglia, (NL22) Gelderland, (UKH3) Essex, (EE00) Eesti, (DE12) Karlsruhe, (SE04) Sydsverige, (AT32) Salzburg, (ITD5) Emilia, (BG32) Severen tsentralen, (DK00) Midtjylland, (DEA1) Düsseldorf, (UKD5) Merseyside, (UKE4) West Yorkshire, (ES52) Comunidad Valenciana, (ITF3) Campania, (ES70) Canarias (ES), (UKL2) East Wales, (UKK4) Devon, (UKG2) Shropshire and Staffordshire, (ES21) País Vasco, (PL12) Mazowieckie, (ITC1) Piemonte, (CZ06) Jihovýchod, (ES53) Illes Balears, (ITF4) Puglia, (UKE3) South Yorkshire, (NL21) Overijssel, (UKD4) Lancashire, (UKF1) Derbyshire and Nottinghamshire, (SE07) Mellersta Norrland, (ITC3) Liguria, (LT00) Lietuva, (ES11) Galicia, (DE50) Bremen, (DE25) Mittelfranken, (SE02) Östra Mellansverige, (ITE2) Umbria, (HU23) Dél, (UKC1) Tees Valley and Durham, (F119) Länsi, (AT33) Tirol, (AT22) Steiermark, (UKN0) Northern Ireland (UK), (ES12) Principado de Asturias, (NL23) Flevoland, (ES61) Andalucía, (NL42) Limburg (NL), (DE11) Stuttgart.

Creatividad media: (BE21) Prov. Antwerpen, (SE08) Övre Norrland, (BE24) Prov. Vlaams, (NL11) Groningen, (UKE1) East Yorkshire and Northern Lincolnshire, (BG31) Severozapaden, (DEA4) Detmold, (SE06) Norra Mellansverige, (ES24) Aragón, (DK00) Syddanmark, (HU33) Dél, (F11A) Pohjois, (HU32) Észak, (SE09) Småland med öarna, (ITD4) Friuli, (ITC2) Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste, (CZ07) Střední Morava, (ES22) Comunidad Foral de Navarra, (BG33) Severoiztochen, (HU22) Nyugat, (DED1) Chemnitz, (CY00) Kypros/Kibris, (ITD2) Provincia Autonoma Trento, (UKL1) West Wales and The Valleys, (DE92) Hannover, (ES23) La Rioja, (ITF2) Molise, (LV00) Latvija, (ITG2) Sardegna, (DK00) Nordjylland, (DE26) Unterfranken, (CZ08) Moravskoslezsko, (BG34) Yugoiztochen, (DED3) Leipzig, (DE14) Tübingen, (DEA5) Arnsberg, (SIO1) Vzhodna Slovenija, (AT31) Oberösterreich, (CZ03) Jihozápad, (ITG1) Sicilia, (ES42) Castilla, (ES41) Castilla y León, (CZ05) Severovýchod, (AT34) Vorarlberg, (F113) Itä, (DED2) Dresden, (ITD1) Provincia Autonoma Bolzano/Bozen, (CZ02) Střední Čechy, (UKD1) Cumbria, (DE13) Freiburg.

Creatividad media-baja: (PL11) Łódzkie, (DE24) Oberfranken, (ES62) Región de Murcia, (AT12) Niederösterreich, (FR82) Provence-Alpes-Côte d'Azur, (DECO) Saarland, (ES43) Extremadura, (PL21) Malopolskie, (DE91) Braunschweig, (HU31) Észak, (BE31) Prov. Brabant Wallon, (NL13) Drenthe, (HU21) Közép, (PL41) Wielkopolskie, (DEA3) Münster, (CZ04) Severozápad, (PT15) Algarve, (DK00) Sjælland, (DE73) Kassel, (AT21) Kärnten, (DEF0) Schleswig, (ITF6) Calabria, (DE94) Weser, (FR30) Nord-Pas de Calais, (IE02) Southern and Eastern, (DEB3) Rheinhessen, (ITF5) Basilicata, (PL63) Pomorskie, (NL12) Friesland (NL), (UKK3) Cornwall and Isles of Scilly, (DE27) Schwaben, (PT16) Centro (PT), (PL51) Dolnoslaskie, (NL34) Zeeland, (UKF3) Lincolnshire, (BE23) Prov. Oost, (BE25) Prov. West, (DE22) Niederbayern, (BE22) Prov. Limburg (BE), (FR62) Midi-Pyrénées, (FR61) Aquitaine, (PL22) Slaskie, (BE35) Prov. Namur, (DEB1) Koblenz, (F120) Åland, (ES13) Cantabria, (BE33) Prov. Liège, (DE23) Oberpfalz, (FR42) Alsace, (PL42) Zachodniopomorskie.

Baja creatividad: (AT11) Burgenland (AT), (FR51) Pays de la Loire, (DE93) Lüneburg, (DE72) Gießen, (DEG0) Thüringen, (IE01) Border, Midland and Western, (PLG1) Kujawsko, (R007) Centru, (FR24) Centre (FR), (SK03) Stredné Slovensko, (FR81) Languedoc-Roussillon, (R006) Nord-Vest, (DE80) Mecklenburg, (DEE1) Sachsen, (R008) Bucuresti, (DEB2) Trier, (R005) Vest, (PT30) Região Autónoma da Madeira (PT), (FR52) Bretagne, (DE42) Brandenburg, (PT18) Alentejo, (BE32) Prov. Hainaut, (PL62) Warminsko, (FR41) Lorraine, (SK04) Východné Slovensko, (FR26) Bourgogne, (UKM4) Highlands and Islands, (FR63) Limousin, (SK02) Západné Slovensko, (FR53) Poitou-Charente, (DE41) Brandenburg, (PT20) Região Autónoma dos Açores (PT), (R002) Sud-Est, (PL43) Lubuskie, (PL32) Podkarpackie, (PL31) Lubelskie, (FR83) Corse, (PL52) Opolskie, (FR72) Auvergne, (FR25) Basse-Normandie, (FR21) Champagne-Ardenne, (R003) Sud-Muntenia, (FR23) Haute-Normandie, (PL33) Swietokrzyskie, (R001) Nord-Est, (BE34) Prov. Luxembourg (BE), (PL34) Podlaskie, (FR22) Picardie, (R004) Sud-Vest Oltenia, (FR43) Franche-Comté.

Por tanto, los resultados muestran una robustez y consistencia reseñable.

## El análisis dinámico a través de los Modelos de Ecuaciones Estructurales SEM

Existe una metodología que se ajusta bien al concepto de causalidad y que toma en consideración la posibilidad de relaciones tanto directas como indirectas: los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM). Ésta es una técnica estadística que adopta

una aproximación confirmatoria al análisis de una estructura teórica mediante una serie de ecuaciones simultáneas. La obtención de un ajuste significativo nos dará indicios de la plausibilidad de la estructura propuesta. De este modo, la causalidad es contrastada tanto desde un punto de vista teórico (y razonable lógicamente) como empírico (y plausible estadísticamente). En este sentido, los SEM parecen gozar de una mejor reputación en la literatura científica, aunque su capacidad para evaluar verdaderas relaciones causales también ha suscitado debate.

Con el fin de establecer el modelo teórico, procedemos a la conceptualización de tres constructos sintéticos que denominaremos siguiendo las agrupaciones del apartado anterior. Dichos indicadores sintéticos (variables latentes, siguiendo la literatura de modelización de ecuaciones estructurales), no observados, conforman nuestro modelo estructural, mientras que las variables que los conforman (variables observadas) establecen el modelo de medición. Estas últimas variables son las que se han descrito en la sección anterior.

Las variables que utilizamos para la definición de los distintos modelos son las siguientes:

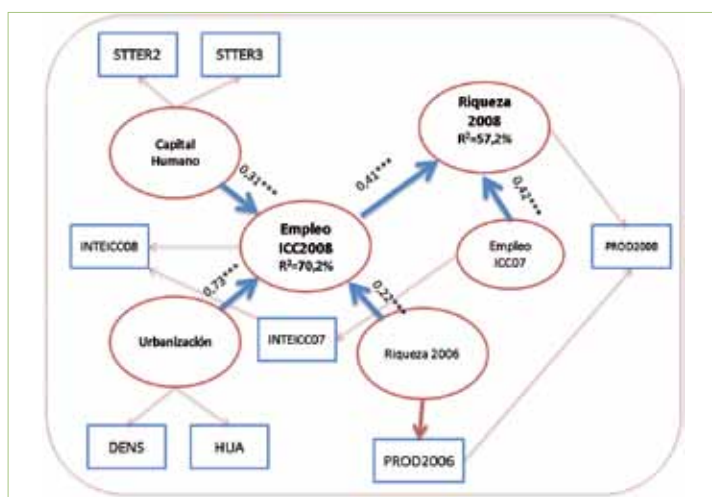
**TABLA 15: Variables utilizadas en la determinación del modelo SEM**

Variables	Descripción
GDPPC	Estándar de poder adquisitivo por habitante
DIPH	Ingresos disponibles de los hogares, por regiones NUTS 2; estándar de poder adquisitivo basado en el consumo final por habitante
POPU	Población media total, por regiones NUTS 2; 1000 habitantes
DENS	Densidad de población, por regiones NUTS 2; habitantes por km <sup>2</sup> .
HRST	Recursos Humanos en ciencia y tecnología (HRST), por regiones NUTS 2; porcentaje de población económicamente activa. Ver Manual de Canberra.
EHTS	Empleo en sectores de alta tecnología (fabricación de alta tecnología y servicios con un uso intensivo de la alta tecnología y el conocimiento), por regiones NUTS 2; % empleo total
RESE	Investigadores, todos los sectores, por regiones NUTS 2; % empleo total
EMPR	Tasa de empleo del grupo de edad 15-64, por regiones NUTS 2; Total
UNEM	Tasa de desempleo, por regiones NUTS 2; Total
HUA	Áreas densamente pobladas (al menos 500 habitantes/Km <sup>2</sup> ); % hogares
STTER1	Estudiantes de educación terciaria (ISCED 5-6) como porcentaje de la población de edades comprendidas entre 20-24 años a nivel regional
STTER3	Ratio de la proporción de estudiantes (ISCED 5-6) respecto a la proporción de habitantes por regiones NUTS 1 y NUTS 2
STTER2	Estudiantes a nivel regional (ISCED 5-6) como porcentaje del total de estudiantes a nivel nacional (ISCED 5-6)
PROD	Productividad de la mano de obra
INTEKIBS	Empleo en servicios con un uso intensivo del conocimiento, por regiones NUTS 2; % empleo total
INTEICC	Empleo en industrias creativas, por regiones NUTS 2; % empleo total

Tras diferentes estimaciones, uno de los mejores resultados alcanzados resume la cadena de causalidad en cuatro variables latentes: 'Educación Superior' y 'Urbanización' causan 'Empleo Creativo', que presenta una relación bidireccional con la variable 'Riqueza'. En el gráfico siguiente se muestran las variables sintéticas envueltas en una elipse y las variables observadas en rectángulos. Las flechas que unen variables sintéticas indican una relación causa-efecto, mientras que las que unen una variable sintética con una variable observada indican la relación existente entre la estructura (variable latente) y la medición (variable observada)<sup>8</sup>.

Por tanto, se procede a la modificación del modelo mediante la incorporación de variables retardadas para el empleo creativo y la riqueza. El modelo estructural ajusta adecuadamente para dos retardos en la "Riqueza", representada por la productividad (PROD08 y PROD06), mientras que el "Empleo Creativo" ajusta a un retardo (INTEICC08 e INTEICC07).

FIGURA 23: Modelo de ecuaciones estructurales que explica la causalidad circular entre la ocupación en el sector de la cultura y la riqueza de las regiones europeas



Con este modelo de ecuaciones estructurales podemos comprobar con nitidez la existencia de un efecto circular entre riqueza y sectores creativos. El empleo en los sectores culturales viene explicado por tres tipos de efectos: el modelo urbano, medido a partir de densidad de población por kilómetro cuadrado (DENS) y el porcentaje de población que vive en áreas densamente pobladas (HUA), el nivel de capital humano, a partir del porcentaje de personas de entre 20 y 25 años que están recibiendo educación terciaria (STTER1), y el porcentaje de estudiantes en

8. Para una explicación más detallada del proceso de construcción del modelo, véase el Apéndice 2 del presente capítulo.

educación terciaria de esa región respecto al conjunto nacional. Y finalmente, el efecto del nivel de riqueza, con un efecto diferido de 2 años.

La riqueza de las regiones europeas viene claramente explicada por el efecto instantáneo de la ocupación en los sectores creativos. El estudio "The Economy of Culture" demostró en 2006 que los sectores culturales y creativos en Europa son tan competitivos como otros sectores industriales, y en algunos casos más competitivos si se compara su productividad<sup>9</sup> y rentabilidad. El nivel de productividad de las industrias de servicios, similares a las que constituyen la mayoría de los sectores culturales y creativos, se sitúa habitualmente entre 1,2 y 1,9. El nivel de productividad medio para el sector cultural y creativo europeo era 1,57 en 2003. Así, un incremento de la proporción de ocupados en el sector de las industrias culturales y creativas tiene un impacto inmediato en la riqueza regional por el incremento de la productividad.

Al mismo tiempo, se detecta un efecto retardado prácticamente de la misma magnitud derivado del empleo en los sectores culturales del año anterior, que podría entenderse tanto de forma directa, a través del efecto demanda, como a través de los spillovers derivados de la innovación transmitida al resto de los sectores.

El efecto en sentido inverso, es decir, variaciones en la riqueza que generan efectos sobre la ocupación en el sector de la cultura, es mucho más suave y presenta un retardo de 2 años. Esto es, variaciones contemporáneas de riqueza generarán empleo en el sector cultural dentro de dos años. Este retardo podría ser explicado bien por la modulación en el cambio de los estilos de vida de la demanda, que transforma sus preferencias en dos años hasta convertirse en demanda solvente de bienes y servicios culturales, bien por la reacción de los operadores culturales, que tardan un par de años en dar respuesta y consolidar formalmente las empresas culturales ante variaciones evidentes de la demanda. Ambas hipótesis requieren investigaciones más precisas.

Sea como sea, esta aproximación asegura plenamente la causalidad mutua entre sectores creativos y riqueza regional, y aunque no aparece explícitamente de qué manera, las actividades culturales y creativas muestran tanto un impacto directo e instantáneo sobre la riqueza regional como otro efecto más complejo. Este último probablemente combina la consolidación de una demanda solvente de innovación, un efecto de propensión hacia la innovación que se capilariza al conjunto de la estructura económica global y dinámicas de respuesta de la oferta derivadas del modelo institucional y de las posibilidades de emprendimiento.

Cabe destacar que estos efectos de diseminación de la potencialidad de innovación se ven reforzados por la dimensión del capital humano y los modelos de urbanización, de manera que se manifiestan con mayor intensidad en territorios con elevada proporción urbana y en los que una parte importante de la población está cursando estudios universitarios.

9. Ratio entre el valor añadido y los costes de empleo. La productividad se refiere al valor generado por cada euro gastado en los costes de empleo (sueldos y salarios y costes sociales).

El factor urbanización resulta el de mayor impacto para explicar la ocupación en el sector de la cultura, reforzando todos aquellos conceptos sobre la importancia de las economías de aglomeración y la clusterización de las actividades creativas y culturales. Las regiones urbanas concentran el 32% de la mano de obra creativa, con sólo el 25% de la población activa (Russo, Quagliari, 2011). El *European Competitiveness Report 2010* enumera algunos de los factores que explican la concentración de las industrias creativas en las zonas urbanas: (i) importancia de mercados laborales y conocimientos tácitos locales específicos; (ii) externalidades que pasan de una industria creativa a otra; (iii) acceso de las compañías a infraestructuras específicas y recursos colectivos; (iv) trabajo por proyecto; (v) beneficios sinérgicos del aprendizaje colectivo; (vi) desarrollo de servicios e infraestructuras asociadas y políticas gubernamentales de apoyo. Sin embargo, otros estudios basados en estimaciones por mínimos cuadrados (*European Competitiveness Report, 2010*), muestran que la elasticidad de 0,26 del cociente de localización (LQ) con respecto al tamaño de la población indica que el grado de especialización urbana de las industrias creativas crece menos que proporcionalmente a un aumento en el tamaño de la población. Este dato nos estaría indicando que, según en qué sectores, los espacios urbanos ofrecen una masa crítica mínima a partir de la cual se pueden establecer actividades culturales y creativas, pero que una vez superada esta masa crítica, las variaciones no son proporcionales. En otros trabajos, y para el caso de España, nos aparecía que ese umbral mínimo se situaba en espacios urbanos en torno a los 50.000 habitantes.

Otra cuestión que cabe destacar es que las variables que funcionan para el constructo “capital humano” son aquellas relacionadas con la proporción actual de estudiantes entre 20-24 años, que viene a ser la población que en estos momentos está en la universidad. Esto nos induce a pensar en la importancia de la cantidad de gente joven con estudios y de la existencia de universidades. Esta aproximación pondría en cuestión la relevancia de la atractividad de la clase creativa, porque aquí lo que parece relevante es la proporción de estudiantes y no tanto de profesionales. También apuntaría a la correlación entre “juventud” y ocupados en sectores creativos, constatando el hecho estilizado de que los sectores creativos ocupan una mayor proporción de jóvenes. En este caso, ligamos la condición de “joven” tanto a la dimensión creativa como a la capacidad de diseminación de las innovaciones. Los jóvenes participan en mayor proporción tanto en las redes físicas como en las virtuales y les resulta más plausible combinar modelos laborales más flexibles (y más precarios) asimilables a determinados “estilos de vida”, que se funden y confunden con modelos laborales inestables.

Otros trabajos (Rausell, Marco, Abeledo, 2011) también nos aportan algunas evidencias de que la especialización turística de las regiones, desde el punto de vista del análisis de la demanda, supone una ampliación del potencial de la misma. Además, hemos detectado que presenta cierto efecto amortizador sobre el potencial del impacto entre riqueza regional y número de ocupados en sec-

tores creativos y culturales. Esto podría deberse a que la conversión de ciertos activos culturales en productos turísticos requiere una excesiva simplificación (y a veces banalización) que reduce su capacidad de generar valor añadido. Lo que nos queda fuera del modelo y requiere de investigaciones más detalladas es la importancia de los aspectos institucionales y el papel que desempeña la demanda en este escenario.

## » Las dinámicas del espacio Med en el marco de las actividades culturales y creativas

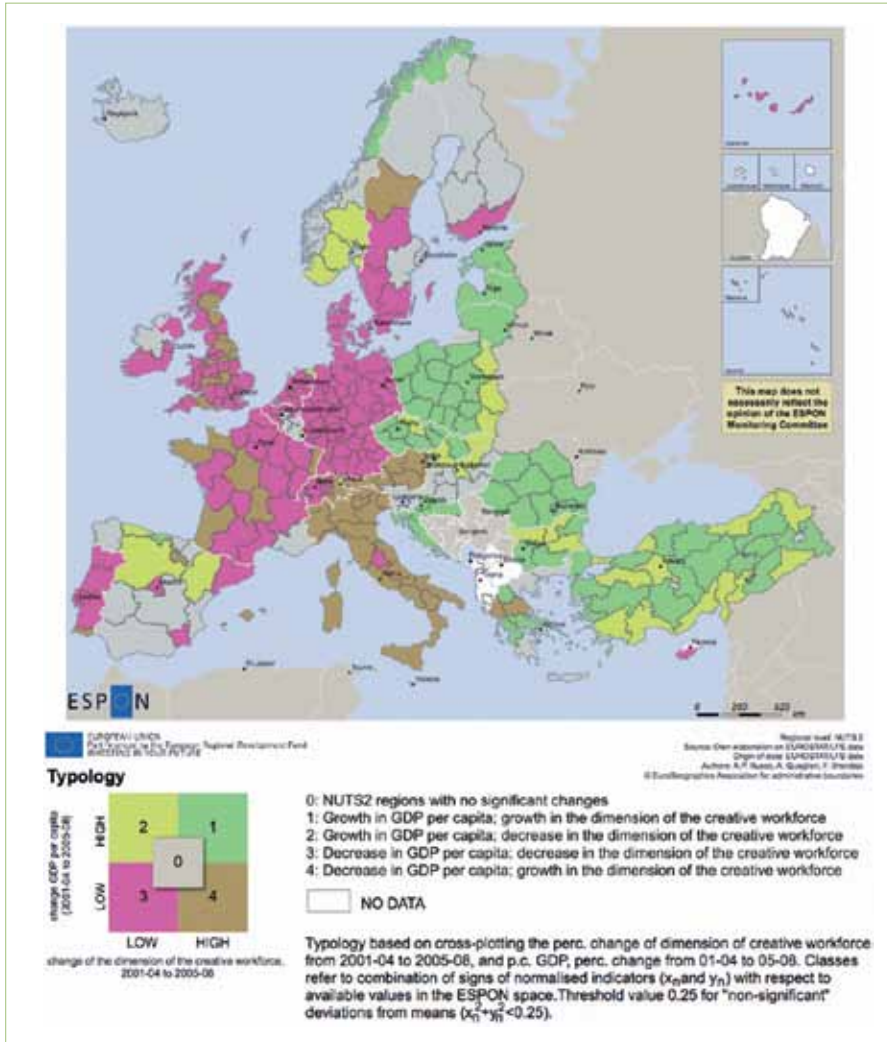
Para este trabajo, y desde una perspectiva estática, no cabe duda de que las regiones económicamente exitosas tienen una proporción elevada de trabajadores creativos entre su población activa. En principio aparece una fuerte asociación entre PIB per cápita y el nivel de ocupados en actividades creativas. Las regiones más favorecidas por esta relación son las situadas en Suecia, Finlandia, Islandia y la Europa central, incluyendo el doble arco que va desde Dinamarca al Reino Unido y las regiones del norte de Europa. Gran parte de Francia no se desvía de la media europea, ni por su PIB ni por su proporción de trabajadores creativos. La periferia de este sistema la conforman los países del Este y del Oeste de Europa, excluyendo algunas grandes concentraciones metropolitanas como Madrid y Atenas. Es obvio que en esta aproximación, que queda perfectamente reflejada en el muy reciente informe ESPON, no aparece ninguna situación diferencial del espacio MED<sup>10</sup>.

En términos dinámicos, a primera vista tampoco es posible observar ninguna dinámica mediterránea, si exceptuamos el vigoroso crecimiento de trabajadores creativos (pero no de PIB per cápita) de las regiones italianas. Las regiones que aprovechan mejor esta dinámica son sin duda las regiones del Este de Europa, con los Países Bálticos, Polonia, Rumania, la República Checa, Bulgaria, los Balcanes e incluso Grecia. Sin embargo, la cuestión es mucho más compleja y requiere de análisis más sofisticados que los que se derivan de la presentación de algunas variables en un mapa. En 2006, otro proyecto ESPON basado en una clasificación de nivel NUTS III clasificaba las regiones europeas de acuerdo con su orientación en el ámbito de la cultura. Los resultados tampoco parecían apuntar a ninguna pauta común para el espacio MED.

Una manera más simple de detectar si el comportamiento de las regiones MED es significativamente diferente a la del resto de las regiones es introducir una variable ficticia en las regresiones utilizadas en los modelos anteriores. Esta variable ficticia tiene valor 1 para las regiones MED y valor 0 para el resto de la muestra.

10. Las regiones Med comprenden Malta, Eslovenia, Chipre, Grecia (Macedonia Oriental, Macedonia Central, Macedonia Occidental, Epirus, Egeo Sur, Sterea Ellada, Peloponeso, Thesalia, Islas Jónicas, Grecia Occidental, Ática, Creta, Egeo Norte); Francia (Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon, Córcega, Provence-Alpes Côte D'Azur); Portugal (Algarve, Alentejo); España (Andalucía, Aragón, Cataluña, Islas Baleares, Murcia, Valencia, Ceuta, Melilla); Reino Unido (Gibraltar); Italia (Abruzzo, Apulia, Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Latium, Liguria, Lombardia, Marche, Molise, Umbria, Piemonte, Sardinia, Sicilia, Toscana, Veneto). Fuente: Unión Europea (2010): Programa operativo MED 2007-2013. UE, Bruselas.

FIGURA 24: Dinámica de relaciones entre la evolución de trabajadores creativos y el PIB per cápita de las regiones europeas. Fuente: ESPON, 2011



Los resultados muestran que la variable ficticia no es estadísticamente significativa en el modelo estructural, pero sí en el modelo Romer-Jones. En este último modelo, la variable adquiere un valor de 0,10, lo que significa que el PIB por empleado en las regiones MED tiende a ser más alto que la media del resto de las regiones. También podemos introducir una variable ficticia por cada una de las regiones consideradas. Así, observamos que en el modelo estructural, la mayoría de las variables ficticias son estadísticamente significativas pero los

impactos diferenciales son positivos o negativos dependiendo de la región, equilibrándose entre sí. Esto explica por qué la variable ficticia MED no resultaba estadísticamente significativa sino que capturaba los efectos del marco institucional para cada región, que favorece o dificulta la relación entre cultura y riqueza regional. Con esta interpretación, tenemos un conjunto de regiones en las que el entorno institucional favorece la relación entre cultura y riqueza regional, otro conjunto donde no es diferencialmente significativo, y un tercero donde dicho entorno institucional perjudica la relación.

TABLA 16: Efectos del marco institucional en el espacio MED

Regiones en las que el marco institucional mejora la relación entre cultura y riqueza	Regiones en las que el marco institucional no es significativo en la relación entre cultura y riqueza	Regiones en las que el marco institucional empeora las relaciones entre cultura y riqueza
Marche, Toscana, Veneto, Lombardia, Emilia, Cataluña, Aragón, Piemonte, Lazio, Eslovenia (excepto Ōsrednjeslovenska), Umbria, Friuli, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Abruzzo, Comunidad Valenciana, Vzhodna Slovenija, Kypros/Kibris, Región de Murcia	Molise, Islas Baleares, Languedoc-Roussillon, Liguria, Puglia, Córcega	Andalucía, Basilicata, Alentejo, Sardegna, Campania, Algarve, Calabria, Sicilia, Rhône-Alpes

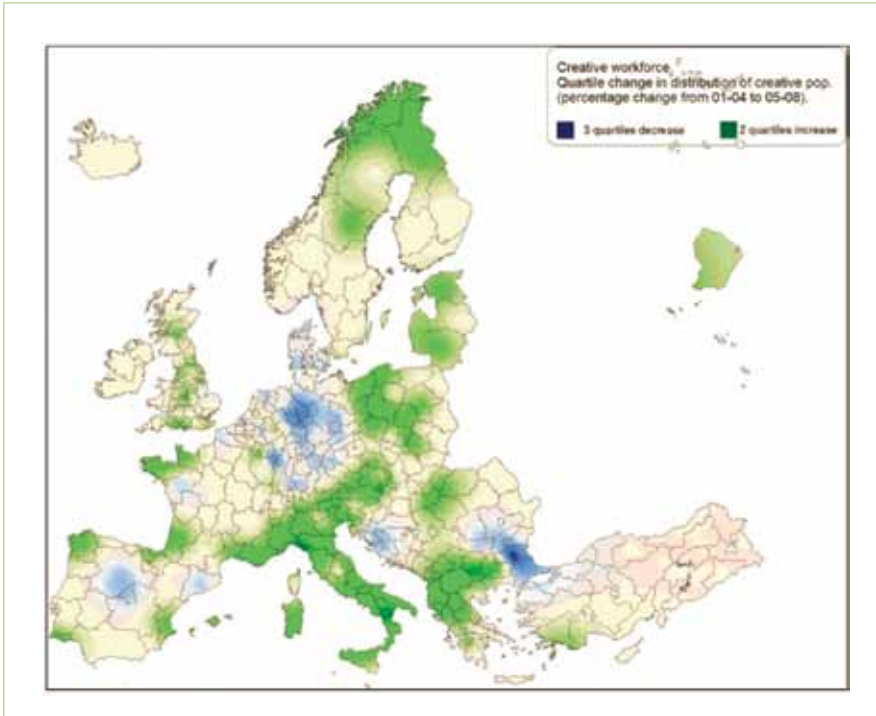
En el modelo de Romer-Jones observamos básicamente lo contrario. Las variables ficticias no son estadísticamente significativas para la mayoría de las regiones si se consideran por separado, aunque el efecto en la muestra completa de países MED resulta relevante.

### La convergencia del espacio Med

Esta cuestión puede variar si abordamos su análisis desde una perspectiva dinámica, atendiendo donde se han producido los cambios más significativos en esta primera década del siglo XXI. Tal y como señalan Russo y Quaglieri (Russo, Quaglieri, 2011), este análisis adquiere mayores matices si se tiene en cuenta la dimensión de los cambios. El siguiente mapa recoge las regiones que han experimentado un cambio sensible, capturado por un cambio en el cuartil de la distribución del indicador de fuerza de trabajo creativa. Esta figura, que contrasta con la tradicional banana europea, muestra indicios de una progresiva puesta al día de las regiones que quedaban periféricas, entre ellas algunas regiones MED que habían quedado rezagadas en cuanto a profesiones creativas, tanto geográficamente como en términos de tipologías de la región. Podemos observar el buen desempeño de islas y regiones turísticas de la costa como las Islas Baleares y la costa de Valencia, Algarve, Galicia, la costa vasca, Cerdeña, regiones costeras continentales de Grecia y la isla de Rodas y Bretaña. Algunos autores hablan de los espacios costeros turísticos como espacios de “urbanización creativa”.



FIGURA 25: Evolución de la mano de obra creativa. Variación cuartil en la distribución de empleos creativos por cada 1.000 trabajadores activos, 2001-2004 a 2005-2008. Fuente: Russo, A., Quagliari, F., 2011



Probablemente, el comportamiento diferencial no pueda ser atribuible a la dimensión mediterránea, sino que vemos que otras áreas periféricas participan de este proceso de convergencia. Como señala el European Competitiveness Report 2010, *“otra explicación del rápido crecimiento de las industrias creativas en la Unión Europea es que algunos de los países menos avanzados están empezando a alcanzar a los países miembros más desarrollados. De hecho, hay pruebas empíricas que demuestran que los países de la UE con una cuota de empleo inicialmente baja en las industrias creativas experimentaron un aumento significativamente más fuerte de esa misma cuota entre 2000 y 2007 (con una correlación de  $-0,45$ ). Esta relación sigue siendo robusta y altamente significativa cuando se excluye a la consultoría y suministro de software de las industrias creativas. El crecimiento macroeconómico también explica el rápido incremento en la cuota general de las industrias creativas”*.

Con otro conjunto de datos podemos comprobar que efectivamente se da un proceso de *catch-up* entre las regiones del Mediterráneo y el conjunto de Europa, tanto en términos de riqueza como de empleo en el sector creativo.

## Riqueza

Para analizar la evolución de la riqueza de una región empleamos tres variables: el PIB per cápita, la renta familiar disponible per cápita y la productividad aparente del trabajo. Mientras que la primera es una de las variables más empleadas, junto con el PIB, para evaluar el desarrollo de una economía, la segunda variable extrae el efecto impositivo, permitiéndonos dar seguimiento a la renta de que se dispone efectiva e individualmente para la obtención de utilidad directa. Este aspecto, sin embargo, obvia los efectos sociales derivados de los usos que los gobiernos hacen de los recursos impositivos. La productividad aparente del trabajo, cuya vinculación con la generación de empleo y el nivel salarial la convierte en un vector del crecimiento económico, es otra de las variables a monitorizar para realizar una evaluación de la riqueza de una economía.

Como podemos ver en el Apéndice 3, en la década analizada (1999-2008), el PIB per cápita ha tenido un crecimiento anual medio del 3,96%, siendo este crecimiento del 3,60% en las regiones MED y del 4,04% en el resto. Los valores medios regionales se han situado en una media de 20.909 EUR (PPS), con una ligera diferencia menor a 1.000 EUR entre las regiones MED y No MED. El test de diferencia de medias nos sugiere que esta diferencia es significativa ( $t=2,58$ ,  $p\text{-valor}=0,009872$ ). Sin embargo, al realizar el mismo test considerando sólo el último periodo (2008), los resultados ( $t=1,35$ ,  $p\text{-valor}=0,1797$ ) nos indican que no podemos rechazar la hipótesis de que el PIB per cápita medio sea estadísticamente similar para regiones MED y No MED. En el caso de la renta familiar disponible per cápita, no existe duda de la igualdad de sus valores medios entre ambos grupos regionales ( $t=-0,8974$ ,  $p\text{-valor}=0,3697$ ).

## Empleo: general

Los datos relativos a empleo nos confirman que la década analizada fue una década de crecimiento. La tasa de ocupación creció a una tasa del 0,71% anual y la tasa de desempleo cayó un 3% por año. Existen diferencias significativas entre las regiones MED/No MED para los valores medios de la tasa de ocupación ( $t=18,32$ ,  $p\text{-valor}=0,0000$ ) y desempleo ( $t=-6,82$ ,  $p\text{-valor}=0,0000$ ), lo que refleja un hecho diferencial en términos de creación de empleo. En la década analizada, las regiones MED presentan mayores niveles de desempleo y menores tasas de ocupación. Aun así, el paro se redujo en las regiones MED a una tasa de -4,77% anual, mientras que el resto de regiones lo hicieron a una tasa de decrecimiento de poco más de la mitad (-2,41%). Además, su tasa de ocupación se incrementó en un 1,21% (más del doble que el resto de regiones, 0,59%), tal vez en un movimiento que muestra un proceso de "catching-up" en términos de mercado laboral.

## Empleo: ciencia y tecnología

La serie de indicadores relativos al empleo en ciencia y tecnología sigue la

línea del empleo en términos generales, con diferencias significativas entre los valores medios para el empleo en sectores de alta tecnología, EHTS ( $t=12,98$ ,  $p\text{-valor}=0,0000$ ), ciencia y tecnología, HRST ( $t=17,81$ ,  $p\text{-valor}=0,0000$ ), e investigación, RESE ( $t=9,18$ ,  $p\text{-valor}=0,0000$ ). No es de extrañar que las tasas de crecimiento medio para la década estudiada sean superiores en las regiones MED que en el resto, de nuevo (y tal vez) debido a un proceso de convergencia.

### Empleo: industrias creativas

Para analizar la evolución del empleo en las industrias creativas recurrimos a la definición operativa del European Cluster Observatory (ver apéndices), considerando tanto el empleo en las industrias culturales y creativas como el empleo en los servicios profesionales intensivos en conocimiento. A partir de los datos obtenidos durante el mes de Julio de 2011, disponibles en la página web del observatorio, se han construido las variables de intensidad de empleo en ambos sectores con respecto al total de la economía, en tanto por cien.

FIGURA 26: Evolución de la variable empleo en industrias creativas, por región NUTS 2; % empleo total. Números índice 1999=100

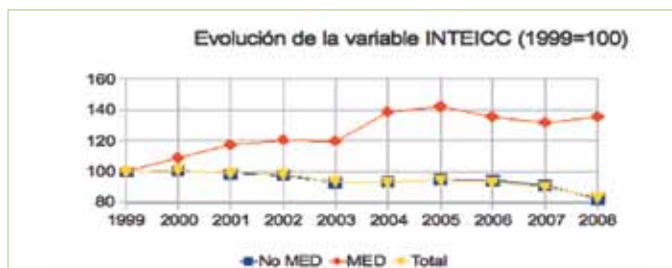
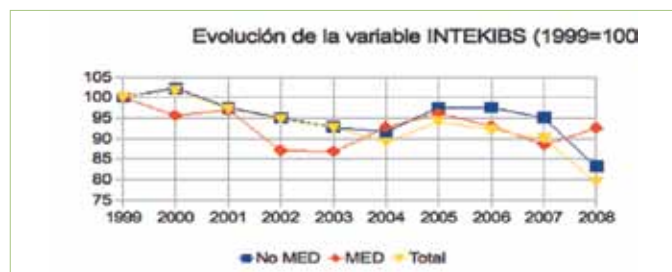


FIGURA 27: Evolución de la variable empleo en servicios intensivos en conocimiento por región NUTS 2; % empleo total. Números índice 1999=100



Las diferencias existentes entre las regiones MED y el resto de regiones son significativas para la intensidad en empleo cultural y creativo, INTEICC ( $t=6,22$ ,  $p\text{-valor}=0,0000$ ) y en servicios profesionales intensivos en conocimiento, INTEKIBS ( $t=13,02$ ,  $p\text{-valor}=0,0000$ ). Sin embargo, esta diferencia en los valores medios deja de ser relevante para la intensidad del empleo cultural y creativo si analizamos sólo el último periodo, 2008 ( $t=0,64$ ,  $p\text{-valor}=0,5205$ ).

## Educación superior

En términos de los indicadores de educación superior, existen diferencias significativas en las variables relativas al porcentaje de la población juvenil que está realizando estudios superiores, STTER1 ( $t=-4,04$ ,  $p\text{-valor}=0,0000$ ) y el porcentaje regional de estudiantes en educación superior respecto al total nacional, STTER2 ( $t=6,93$ ,  $p\text{-valor}=0,0000$ ), algo que no sucede en términos de la proporción de la población total, STTER3 ( $t=-0,05$ ,  $p\text{-valor}=0,9588$ ). Además, las diferencias para el ejercicio 2008 no son significativas: STTER1 ( $t=-1,42$ ,  $p\text{-valor}=0,1598$ ), STTER2 ( $t=1,64$ ,  $p\text{-valor}=0,1047$ ). Esto sugiere que las mayores tasas de crecimiento medio anualizado en estas variables han conseguido cerrar la diferencia entre las regiones MED y el resto de regiones. Proyectos como ATTREG (2001) han señalado que “otro indicador en esta clase es el número de estudiantes de las universidades de la región como una proporción de los residentes jóvenes de la zona, que muestra áreas con un cierto ‘entorno creativo’ generado por la actividad estudiantil y la intensidad del output educativo. Este indicador tiene valores altos en el centro de Italia, el norte de España, el norte de Grecia, Polonia y Escandinavia, y sorprendentemente muestra valores más bajos en regiones principales de Europa, lo que posiblemente indica que son las áreas con niveles más altos de desempleo las que fuerzan a un mayor número de jóvenes a obtener títulos de educación superior”.

## Urbanización

El grado de urbanización es una de las características que acompañan a la par tanto al desarrollo económico como a la evolución de las industrias culturales y creativas. El fenómeno cultural y creativo es una entidad de tipo urbano, por lo que resulta interesante evaluar si dichas características son determinantes o explicativas del grado de desarrollo de la economía regional a nivel europeo. Las diferencias entre ambos grupos regionales no son significativas para la población media, POPU ( $t=-1,52$ ,  $p\text{-valor}=0,1352$ ), densidad de población, DENS ( $t=-0,35$ ,  $p\text{-valor}=0,7274$ ), y grado de urbanización, HUA ( $t=0,46$ ,  $p\text{-valor}=0,6493$ ).

TABLA 17: Variables de población y urbanización. Regiones MED y no MED

2008	Regiones		
	No MED	MED	Total
POPU [Población en miles]	1.755,54	2.296,33	1.868,78
DENS [Hab/Km <sup>2</sup> ]	306,09	354,70	316,27
HUA [% de hogares que viven en áreas densamente pobladas]	48,54	46,81	48,18

## Algunas interpretaciones

El análisis de los datos anteriores nos induce a pensar que el relativo proceso de *catching up* del espacio MED en términos de ocupación en el sector de la cultura se ha dado a partir de una mayor aceleración del acceso de los jóvenes a la universidad en el área mediterránea (quizás debido a la composición demográfica y a la mayor presión de la inmigración) y a un proceso de crecimiento y concentración urbana. Sin embargo, el escaso efecto sobre las variaciones de la riqueza regional nos induce a pensar que los modos de impacto de la cultura y la creatividad en el área MED son significativamente distintos a la norma del conjunto de Europa. Como concluyen Russo y Quaglieri (2011), “las regiones mediterráneas parecen haber alcanzado a las regiones del centro en lo que se refiere a la mano de obra creativa. Posiblemente, los crecientes niveles de calidad de vida y las políticas de éxito centradas en la valorización y construcción de marca para activos de lugar localizados (ya sea calidad medioambiental, patrimonio cultural, diversidad social o calidad del turismo y de las infraestructuras de ocio) han empezado a invertir la tendencia a la migración del talento creativo a regiones económicamente prósperas y han conseguido aprovechar al máximo su mano de obra creativa como un componente estratégico fundamental de sus economías en transformación”.

Para tratar de encontrar algunas pistas de esta realidad diferenciada, estimamos ambos modelos para sólo 33 regiones MED. Los resultados son distintos de los que se obtienen a partir de la muestra total de regiones.

Las industrias creativas no resultan significativas a la hora de explicar las diferencias de riqueza entre las regiones MED: la proporción de empleos en los servicios creativos no tiene un impacto económica o estadísticamente significativo en las diferencias de PIB per cápita o PIB por trabajador. La proporción de empleos en la fabricación creativa tiene un impacto positivo (aunque pequeño) en las diferencias de riqueza en el modelo estructural pero no es estadísticamente significativa en el modelo Romer-Jones.

En el modelo estructural, los diferenciales de riqueza se explican básicamente por la proporción de empleos en servicios no intensivos en conocimiento, la diversidad en la cadena creativa y las patentes per cápita. En el modelo Romer-Jones, estos diferenciales tienen que ver con las patentes per cápita y las dotaciones culturales. Sin embargo, realizamos también una estimación del modelo que incluía la proporción de clase creativa como variable explicativa en 2001. Esta variable no se utilizó en cálculos previos porque su fuerte correlación con las industrias creativas causaba graves problemas de colinealidad. Cuando se incluye la clase creativa en el cálculo (siguiente tabla, última columna) el modelo muestra una alta elasticidad (0,43) y su rendimiento mejora significativamente, aunque la variable patentes per cápita se acerca a cero y por tanto deja de ser estadísticamente significativa. A pesar de que las regiones MED incluyen regiones con altos y bajos niveles de innovación, los cálculos no revelan problemas de heterogeneidad en la muestra y no se detectan valores atípicos persistentes.<sup>11</sup>

11. Sin embargo, utilizamos estimaciones que tienen en cuenta la desestimación de la normalidad. En cualquier caso, y aunque los resultados parecen robustos, la muestra es limitada (33 regiones), por lo que los datos deberían ser interpretados con cautela.

TABLA 18: Modelos para las regiones MED

	Estructura			Romer			Romer	
	MCO Robusto		MCO		MCO			
Variable dependiente	PIB/POB			PIB/L			PIB/L	
	Coeficiente	Elasticidad		Coef. y Elast.			Coef. y Elast.	
Constante	3470,00	-		38,051			24,356	
		(0,350)		(0,000)			(0,000)	
% Servicios creativos	123,48	0,0358		-0,0439			0,0463	
		(0,680)		(0,682)			(0,480)	
% Producción creativa	944,07	0,0602	***	0,0148			-0,0162	
		(0,001)		(0,493)			(0,258)	
% Servicios no intensivos en conocimiento	302,29	0,4103	***	-			-	
		(0,004)		-			-	
Diversidad en la cadena creativa en 2001	1523,80	0,2281	***	-			-	
		(0,001)		-			-	
Patentes por millón de habitantes 2004-2007	83,60	0,1159	***	0,0549	***		-	
		(0,000)		(0,009)			-	
Dotaciones culturales	-	-		0,0557	**		0,0499	***
	-	-		(0,030)			(0,003)	
Clase creativa	-	-		-			0,4396	***
	-	-		-			(0,000)	
R2		0,7597		0,5102			0,6679	
R2-aj		0,7152		0,4402			0,6205	
VIF		1,53		1,68			1,60	
Heterocedasticidad		No		No			No	
Normalidad		No		No			No	
Exogeneidad		Aceptada		Aceptada			Aceptada	
Obs		33		33			33	

En resumen, estos resultados sugieren que los países MED tienen una estructura económica diferente al resto de regiones europeas y que los procesos de creación e innovación, así como las externalidades, funcionan también de forma distinta. Aunque las cuestiones que aquí se intuyen requieren investigaciones más detalladas y precisas, podemos aventurar algunas hipótesis plausibles para la investigación:

En la Europa mediterránea, la conexión entre riqueza y cultura viene explicada, en mayor medida que en el conjunto de Europa, por la clase creativa (personas) más que por la presencia de trabajadores en la industria creativa

(organizaciones económicas), lo que sugiere que los mecanismos de diseminación de las innovaciones se producen a través de redes más informales y menos estructuradas en la lógica económica, por lo que el capital social y los modelos reticulares adquieren mayor importancia. En este contexto, tendrían sentido los modelos que relacionan las interacciones entre capital humano y capital social de Sacco y Segre (2009) y Bucci y Segre (2011).

La mayor relevancia de los recursos culturales (*cultural endowments*) podría tener que ver o con la mayor especialización relativa en el sector turístico en las regiones MED - de manera que a mayores recursos culturales, mayor capacidad para ampliar la demanda - o por el contrario con el papel que juegan los recursos culturales como infraestructuras para el desarrollo de servicios culturales. Sin embargo, a partir de otros estudios (Rausell, Marco-Serrano, 2011) podemos interpretar que aquellas regiones más especializadas en el sector turístico muestran vínculos más débiles entre la ocupación en el sector de la cultura y el PIB per cápita, quizá porque las actividades culturales se convierten en proveedoras o complementarias de actividades económicas con bajos niveles de productividad como el sector turístico. Esta interpretación vendría a debilitar un argumento muy utilizado en todo el espacio MED sobre el papel de la cultura como "oferta complementaria" para la demanda turística.

## » A modo de reflexiones finales. La cultura como factor de innovación económica y social

El estado actual del arte y nuestras propias investigaciones muestran de manera contundente que las actividades culturales y creativas son una de las variables más importantes para explicar la riqueza de las regiones en Europa. Incluso alguna de las evidencias nos subraya el hecho de que se trata de la variable más significativa.

Esta circunstancia nos hace rechazar con toda claridad la primera de las tipologías de Potts sobre las relaciones entre cultura y economía. Esta tipología presenta a la cultura como una carga neta de la economía por la que vale la pena pagar dado el efecto global positivo que tiene sobre el bienestar. Esto se debe a la producción de bienes y servicios de alto valor cultural pero bajo valor de mercado. La intervención de la política cultural viene justificada por la consideración de "bienes tutelares" o por la teoría de los "fallos de mercado", ya que el mercado no es capaz de interiorizar el valor cultural del bien. Sin embargo, ya sabemos con elevado grado de seguridad que las actividades culturales no son consumidoras sino generadoras netas de riqueza económica.

A partir de los distintos análisis de causalidad podemos afirmar que las relaciones son circulares y que las variaciones de riqueza tienen efectos sobre la activación de experiencias culturales y creativas que se traducen en incrementos de la ocupación en el sector.

Por lo tanto, si los servicios creativos influyen básicamente en la riqueza y

tienen efectos altamente localizados, se convierten en un objetivo relevante de la política regional. Si los efectos geográficos son suprarregionales, la política nacional o la coordinación entre las regiones podrían jugar un importante papel. Si los efectos se centran en grupos concretos de empresas, el ámbito de la política cambia radicalmente. Por otra parte, si los impactos de los servicios creativos dependen básicamente de la riqueza por la parte del suministro, las políticas públicas deberían generar las condiciones necesarias para su desarrollo e interacción en lugar de ofrecer subsidios y aplicar políticas de precios para proteger a las industrias. Por último, si sus efectos en la innovación se extienden al resto del sistema económico local, estrategias como la de apoyo financiero a las empresas que proporcionan servicios creativos podrían resultar efectivas. Aunque nuestro análisis se ha centrado principalmente en las relaciones entre sectores creativos y crecimiento económico y no en el efecto sistémico sobre el modelo de innovación, numerosas pistas nos inducen a pensar que el ecosistema creativo afecta a la innovación en el conjunto de la economía. Las vías de causalidad son complejas y contienen tanto impactos directos como indirectos. Los directos derivan de la mayor flexibilidad de las relaciones laborales en el sector de la cultura, lo que implica una alta sensibilidad hacia las necesidades de innovación en el resto de la economía. Los impactos indirectos se deben a la mayor propensión a la innovación o la mayor productividad del sector cultural. Por último, intuimos que la dinámica del sector cultural y creativo provoca alteraciones profundas en el modelo productivo al estilo de los modelos más sofisticados sobre el papel transformador de la cultura como factor de innovación económica y social.

FIGURA 28: Una visión integral de la cultura como factor de innovación económica y social





El efecto de la cultura como elemento de innovación económica y social es indudable, tanto por razones de oferta como de demanda. El espacio de la cultura no sólo es generador de innovación en el mercado a través de nuevos productos o servicios o la utilización de nuevos procesos en el espacio económico que mejoran su competitividad. El campo cultural es también demandante de innovación, como usuario o como participante. La siguiente vía de conexión tiene que ver con la porosidad de la clase creativa como agentes económicos y actores culturales en el espacio social. Los individuos que trabajan en los sectores culturales y creativos son también los que participan en la generación, provisión y distribución de actividades y servicios culturales del espacio social, y en consecuencia son también catalizadores de la expansión de la innovación social.

Finalmente, todas estas interacciones - que abarcan tanto el activismo cultural como el social o el político - conforman un corpus de valores que implica un replanteamiento ético de las necesidades de los individuos. Tales necesidades están ligadas a la voluntad de participar, comunicar, compartir, deliberar y expresar emociones y opiniones. El campo cultural está externalizando valores que calan en el conjunto del espacio socioeconómico y que con la crisis comprobamos que se adecuan mucho mejor al concepto de desarrollo sostenible. Estos valores responden a una nueva jerarquía que incluye aspectos como el deseo expreso de innovación, el consumo relacional (versus el transaccional) y el intercambio libre, el pensamiento crítico, el desarrollo personal, la solidaridad, la cooperación, el trabajo en red, el valor de la diversidad y la belleza, la participación y la importancia de la dimensión lúdica y vital en comparación con el beneficio puro y exclusivamente económico. Es decir, los vectores que guían las acciones de la creatividad no son la racionalidad puramente instrumental, sino con valores expresivos, de intercambio y de beneficio mutuo. Estos nuevos valores se expanden desde el campo cultural a través del espacio social, pero también a partir de una nueva ética que irradia desde movimientos sociales articulados a través de Internet. Desde el *copyleft* al procomún, dibujan una nueva innovación actitudinal que finalmente afecta al espacio económico, a los marcos institucionales y al espacio social. A las políticas les queda la función de evitar que estos procesos se agoten en sí mismos y favorecer que estas dinámicas lleguen a grupos más amplios, acelerando el desarrollo de las comunidades y ampliando sus grados de libertad.

El efecto de la política tiene que ser propiciar y amplificar estas dinámicas, generando el marco regulador, de reconocimiento de derechos y de gobernanza que posibilite que el incremento de la renta generado por las actividades culturales y creativas se convierta en un proceso inclusivo que supere la afectación limitada de la "clase creativa". Este proceso generará desarrollo en sentido integral al modo de Sen y permitirá que la irradiación de la innovación - tanto en el campo económico, como en el social y político - amplíe los espacios de libertad de los individuos y la frontera de posibilidades de las comunidades.

En este momento de cambio global, las oportunidades de la competitividad europea se articulan, con pocas alternativas plausibles, alrededor del posicionamiento de las actividades relacionadas con la creatividad, la innovación y el talento. Las políticas culturales, entendidas en sentido amplio, deberían jugar un papel menos periférico y el sistema de conocimiento debería ser capaz de aportar interpretaciones y visiones rigurosas y contrastadas sobre esta nueva frontera de posibilidades del desarrollo territorial.

## » Referencias bibliográficas

- ABS (2001): *Multipliers for Culture-Related Industries*, report prepared by the National Centre for Culture and Recreation Statistics, Canberra
- ACSZ J AND MEGYESI MI (2009) Creativity and industrial cities: A case study of Baltimore. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21.4: 421–439
- AGHION P. AND HOWITT P. (1992): “A Model of Growth through Creative Destruction”, *Econometrica* 60: 323 - 351.
- ANDERSEN K V, HANSEN H K, ISAKSEN A AND RAUNIO M (2010) Nordic City Regions in the Creative Class Debate—Putting the Creative Class Thesis to a Test. *Industry and Innovation*, 17.2: 215–240
- ASHTON, D. (2011): “Media Work and the Creative Industries: Identity Work, Professionalism and Employability”, *Education + Training*, Vol. 53 Iss: 6
- ASLESEN H.W. AND ISAKSEN, A (2007) New perspectives on knowledge-intensive services and innovation. *Geografiska. Annaler, Series B: Human Geography*, 89, Supplement 1, pp. 45–58.
- ATTREG (2011): *The Attractiveness of European Cities and Regions for Residents and Visitors*. First Dissemination Report ff1 July 2011. ESPON. <http://www.attregproject.net/pdf/ATTREG%201st%20-%20Dissemination%20Report%20July%202011.pdf>
- BAKHSHI H AND MCVITTIE E (2009) “Creative supply-chain linkages and innovation: Do the creative industries stimulate business innovation in the wider economy?” *Innovation: management, policy & practice*, 11.2: 169–189
- BANKS, J. AND DEUZE, M. (2009): “Co-creative labour”, *International Journal of Cultural Studies*, Vol. 12 No.5, pp. 419-431.
- BANKS, M., HERSMONDHALGH, D. (2009): “Looking for work in creative industries policy”, *International Journal of Cultural Policy*, 15:4, 415-430.
- BAUER, C., VIOLA, K., STRAUSS, C. (2011): “Management skills for artists: ‘learning by doing’?”, *International Journal of Cultural Policy*, 17:5, 626-644
- BAUM, S., O’CONNOR, K. AND YIGITCANLAR, T. (2009): “The implications of creative industries for regional outcomes”. *Int. J. of Foresight and Innovation Policy*, 5.1-3: 44-64
- BENKLER, Y. (2011): *The Penguin and the Leviathan. How cooperation triumphs over self-interest*. Random House. New York.

- BISHOP P. (2008): "Spatial spillovers and the growth of Knowledge intensive services", *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 99 (3), pp. 281–292.
- BOSCHMA R. AND IAMMARINO S. (2007): "Related variety and regional growth in Italy", SPRU Electronic Working Paper Series, 162.
- BROOKS, D. (2000): *Bobos in Paradise*. New York.
- BUCCI, A., SEGRE G. (2009): *Human and Cultural Capital Complementarities and externalities in economic Growth*. Working Paper n. 2009-05. Dipartimento de Scienze Economiche Aziendali e Statistiche. Università degli Studi di Milano
- CAPELLO R. (2006): *Regional economics*. Routledge.
- CENTER FOR STRATEGY AND COMPETITIVENESS (2009): "Priority Sector Report. Knowledge Intensive Business Services". In <http://www.clusterobservatory.eu>.
- CHAPAIN C, COOKE P, DE PROPRIS L, MACNEILL S, MATEOS-GARCIA J (2010) *Creative clusters and innovation. Putting creativity on the map*. NESTA. London, UK.
- CHARTRAND, H.H., (1984): "An economic impact assessment of the fine arts". Third International Conference on Cultural Economics & Planning. Akron, Ohio
- COOKE P., DE LAURENTIS C., TÖDTLING, F. AND TRIPPL M. (2007): *Regional Knowledge Economies. Markets, Clusters and Innovation*. Edward Elgar.
- COSTA, P. (2011): "Creativity, innovation and territorial agglomeration in cultural activities: the roots of the creative city" in COOKE, P., LAZZERETTI, L. (EDS.): *Creativity, innovation and territorial agglomeration in cultural activities: the roots of the creative city*. Edward Elgar. Cheltenham. UK
- CSIKSZENTMIHALYI M. (1996): *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Perennial, New York.
- CUNNINGHAM S (2011) Developments in measuring the "creative" workforce. *Cultural Trends*, 20:1, 25-40
- CUNNINGHAM S, HIGGS P (2009): "Measuring creative employment: implications for innovation policy". *Innovation: management, policy & practice*, 11.2: 190-200
- CUNNINGHAM, S. (2011): "Las industrias creativas y algunas respuestas a sus críticos" *Ekonomiaz*, 78(3), pp.48-65.
- DAVIS CH, CREUTZBERG T, ARTHURS D (2009): "Applying an innovation cluster framework to a creative industry: The case of screen-based media in Ontario". *Innovation: management, policy & practice*, 11.2: 201-214.
- DE MIGUEL, B., BOIX, R. AND HERVÁS, J.L. (2011B): "Creative services agglomerations and the wealth of European regions", 51th ERSA Congress, Barcelona.
- DE MIGUEL, B., HERVÁS, J.L., Y BOIX, R. (2011A): "The Importance of Creative Industry Agglomerations in Explaining the Wealth of the European Regions" (*Forthcoming European Planning Studies*, 2012).
- DE PROPRIS L. AND COOKE P. (2011): "A Policy Agenda for EU Smart Growth: the Role of Creative and Cultural Industries", *Policy Studies*, Vol.32, No.4, 365-375.

- DEPARTMENT OF CULTURE, MEDIA AND SPORT (1998): Creative Industries Mapping Document. London, DCMS.
- DEPARTMENT OF CULTURE, MEDIA AND SPORT (2001): Creative Industries Mapping Document 2001. London, DCMS.
- DEPARTMENT OF CULTURE, MEDIA AND SPORT (2009): Creative Industries Economic Estimates Statistical Bulletin January 2009. London, DCMS.
- ESPON (2006): *ESPON project 1.3.3 The Role and Spatial Effects of Cultural Heritage and Identity (2004-2006)*. Final Report [http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/ESPON2006Projects/ThematicProjects/CulturalHeritage/fr-1.3.3\\_revised-full\\_August2006.pdf](http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/ESPON2006Projects/ThematicProjects/CulturalHeritage/fr-1.3.3_revised-full_August2006.pdf)
- ESPON (2011): "Territorial Dynamics in Europe. The Creative Workforce". Territorial Observation nº 5. November 2011
- EU COMMISSION (2010) *Green Paper: Unlocking the potential of cultural and creative industries*, Brussels: Commission of the European Union, COM (2010) 183.
- EXPERIÁN (2007): "How linked are the UK's creative industries to the wider economy? An input-output analysis". NESTA Working Paper. NESTA.London
- FLORIDA R (2002) *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- FLORIDA R, MELLANDER CH. AND STOLARICK K. (2008): "Inside the black box of regional development— human capital, the creative class and tolerance". *Journal of Economic Geography*, 8: 615–649
- FLORIDA, R. (2002): The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York.
- FLORIDA, R. TINAGLI, I. (2004): "Europe in the creative age". Alfred P Sloan Foundation & DEMOS
- FONSECA, A.C.(2008): *Economía Creativa como estrategia de desarrollo: una visión de los países de desarrollo*. Itaú Cultural. Sao Paulo
- FRONTIER ECONOMIC (2007): *Creative Industry spillovers – understanding their impact on the wider economy*. Frontier Economics, London.
- GARNHAM N. (2011). "De las industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicaciones en el reino Unido" en Bustamante, E, [Ed.]: *Industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital*. Gedisa. Barcelona
- GLAESER E.G., KALLAL H.D., SCHEINKMAN J.A. AND SHLEIFE A. (1992): "Growth in cities", *Journal of Political Economy*, 100:6, 1126-1152.
- GROSSMAN G. M. AND HELPMAN E. (1991): *Innovation and growth in the global economy*. Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- GWEE J (2009) "Innovation and the creative industries cluster: A case study of Singapore's creative industries", *Innovation: management, policy & practice*, 11.2: 240-252.

- HANDKE C (2007) Surveying Innovation in the Creative Industries. Fifth International EMAEE Conference on Innovation. Globalisation, Services and Innovation: The Changing Dynamics of the Knowledge Economy. Manchester (UK), 17 – 19 May.
- HATZICHRONOGLOU T. (1997): "Revision of the High-Technology Sector and Product Classification", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1997/2, OECD Publishing.
- HEIDENREICH M. (2009): "Innovation patterns and location of European low- and medium-technology industries", *Research Policy*, 38 (3), pp. 483-494.
- Henderson, VERNON, ARI KUNKORO, MATT TURNER.(1995): "Industrial Development in Cities", *Journal of Political Economy*, 103(5), October, pp. 1067-90.
- HESSION, CHARLES H. (1984): *John Maynard Keynes*. Macmillan. Londres.
- HIGGS P, CUNNINGHAM S AND BAKHSHI H (2008) *Beyond the creative industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom*. NESTA. London (UK).
- HOWKINS, J. (2007): *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*, The
- IAMMARINO S. (2005). "An evolutionary Integrated View of Regional Systems of innovation: concepts, measures and historical perspectives". *European Planning Studies*, 13:4, 497-519.
- JACOBS J. (1961): *The Death and Life of Great American Cities* (1961). New York: Random House.
- JAFFE A (1986): "Technological Opportunity and Spillovers of R&D: Evidence from Firms' Patents, Profits, and Market Value," *American Economic Review*, vol. 76(5), pp. 984-1001.
- JENSEN, M.B, JOHNSON, B., LORENZ, E.,LUNDAVALL, B.A.(2007): "Forms of knowledge and modes of innovation". *Research Policy* 36. 680-693
- Jones CH.I. (1997): *Introduction to economic growth*. W. W. Norton & Company
- KEA (2006): *The economy of culture in Europe*, European Commission Directorate-General for Education and Culture. Brussels.
- KIMPELER, S. GEORGIEFF, P (2009): "The Roles of Creative Industries in Regional Innovation and Knowledge Transfer: The Case of Austria".
- KLOOSTERMAN R C (2008): "Walls and bridges: knowledge spillover between 'superdutch' architectural firms". *Journal of Economic Geography*, 8.4: 545–563
- KNUDSEN B, FLORIDA R, GATES G. AND STOLARIK K. (2008): "Density and Creativity in U.S. Regions", *Annals of the Association of American Geographers*, 98:2, 461 – 478.
- LAZZERETTI, L., BOIX, R., Y CAPONE, F. (2009): "Why do creative industries cluster? An analysis of the determinants of clustering of creative industries", IERMB Working Paper in Economics, n° 09.02, April 2009.
- LEG EUROSTAT (2000): "Cultural statistics in the EU", Eurostat Working Paper, Population and Social Conditions Series, 3/2000/E/No1. Final report of the LEG. Luxembourg: Eurostat.

- LEYDESDORFF L. AND FRITSCH M. (2006): “Measuring the knowledge base of regional innovation system in Germany in terms of a Triple Helix dynamics”, *Research Policy*, 35 (10), pp. 1538-1553.
- LEYDESDORFF L., DOLFSMA W. AND VAN DER PANN, G. (2006): “Measuring the knowledge base of an economy in terms of triple-helix relations among ‘technology, organization and territory’”, *Research Policy*, 35 (2), pp. 181-199.
- LINDER, STAFFAN B. (1970): *The Harried Leisure Class*. Columbia University Press. New York
- LOVINK, G., ROSSITER, N. (ED.) (2007): *My Creativity Reader*. Institute of Network Cultures, Amsterdam.
- LUCAS, J.M. (2009): “Pour la Reconnaissance de l'économie creative solidaire”. *L'Observatoire n° 35, Julio*. Pág 42-48
- MARSHALL A. (1890): *The principles of economics*. McMillan, London.
- MELLANDER, C. AND FLORIDA, R. (2011), ‘Creativity, talent, and regional wages in Sweden’, *The Annals of Regional Science*, Volume 46, Number 3, Pages 637-660
- MARTIN-BRELOT, H., GROSSETTI, M., ECKERT, D., GRITSAI, O. AND KOVÁCS, Z. (2010). “The Spatial Mobility of the ‘Creative Class’: A European Perspective”. *International Journal of Urban and Regional Research* 34(4): 854-870.
- MILES I AND GREEN L (2008): *Hidden innovation in the creative industries*. NESTA. London, UK.
- MILES I. (2008): “Knowledge services”, in Hearn G and Rooney D (2008) *Knowledge Policy. Challenges for the 21st Century*. Edward Elgar. Chap. 2, pp. 11-26.
- MONZÓN, J. ANTUÑANO, I. MARCO, F. (2010): “Sectores de la Nueva Economía 20 + 20”. Fundación EOI. Madrid.
- MÜLLER K, RAMMER C, TRÜBY J (2009). “The role of creative industries in industrial innovation”. *Innovation: management, policy & practice*, 11.2: 148–168
- MÜLLER, K ET ALL. (2008): “The Role of Creative Industries in Industrial Innovation”. ZEW. Centre for European Economic Research.
- MURRAY, C., GOLLMITZER, M. (2011): Escaping the precarity trap: a call for creative labour policy, *International Journal of Cultural Policy*, 1-20. DOI:10.1080/10286632.2011.591490
- MURRAY, R. CAULLIER-GRICE, J., MULGAN G. (2010): *The Open Book of Social Innovation*. NESTA. London
- MUSTERD S., GRITSAI, O. (2010) Conditions for ‘Creative Knowledge Cities’. Findings from a comparison between 13 European metropolises. ‘Going creative’ – an option for all European cities? ACRE report WP9. Amsterdam: AISSR, 72 pp. ISBN: 978-94-90312-38-1
- NESTA. (2008): “Creating Innovation. Do the Creative Industries Support Innovation in Wider Economy?”.
- PEARL J. (2009): *Causality: Models, reasoning and inference*, Cambridge University Press, Cambridge: MA

- POTTS J (2007): *Art & Innovation: An evolutionary economic view of the creative industries*. The UNESCO Observatory, 1.1: 1-18
- POTTS, J. (2007): "Arts & Innovation: An Evolutionary Economic View of The Creative Industries". Unesco Observatory, Faculty of Architecture, Building And Planning, The University of Melbourne Refereed E-Journal.
- POTTS, J. (2011): *Creative Industries and Economic Evolution*. Edward Elgar. MA
- POTTS, J., CUNNINGHAM, S. (2010): "Four Models of the Creative Industries". *Revue d'Économie Politique*. 120(1), pp 163-180.
- POWER, D., AND NIELSEN, T. (2010). Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries. Europe Innova, European Cluster Observatory.
- PTQK, M. (2011): "Be creative under-class! Mitos, paradojas y estrategias de la economía del talento". Biblioteca YP. [http://www.ypsite.net/recursos/biblioteca/documentos/be\\_creative\\_underclass\\_maria\\_ptqk.pdf](http://www.ypsite.net/recursos/biblioteca/documentos/be_creative_underclass_maria_ptqk.pdf)
- RAUSELL, P., MARCO-SERRANO, F., ABELEDO, R. (2011). "Sector Cultural y Creativo y Riqueza de las Regiones: En Busca de Causalidades". *Ekonomiaz*, 78(3), pp.66-89.
- REID B, ALBERT A AND HOPKINS L (2010) A creative Block? *The future of the UK Creative Industries*. A Knowledge Economy & Creative Industries Report. The Work Foundation. London.
- ROBERTSON P.L. AND PATEL P.R. (2007): "New wines in old bottles: Technological diffusion in developed economies", *Research Policy*, 36 (5), pp. 708-721.
- RODRÍGUEZ-POSE A. (1999): "Innovation prone and innovation averse societies. Economic performance in Europe", *Growth and Change* 30, 75-105.
- Romer P.M. (1986): "Increasing returns and long-run growth", *Journal of Political Economy* 94: 1002 - 1037.
- Romer P.M. (1990): "Endogenous Technological Change", *Journal of Political Economy* 98, S71 - S102.
- RUSSO A., QUAGLIERI A. (2011): "Creative Workforce in Europe: territorial patterns and Effects". ERSA Congress. Barcelona 2011
- SACCO, P.L., SEGRE, G. (2009): "Creativity, Cultural Investment and Local Development: A New theoretical Framework for Endogenous Growth" en FRATESSI, U. AND SENN L., *Growth and innovation in Competitive Regions- The Role of Internal and External Connections*. Springer Verlag, Berlin
- SCHUMPETER J. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper Perennial; 3rd edition (November 21, 1962).
- SCOTT, J.A., (2000): *The cultural economy of cities: essays on the geography of image-producing industries*. SAGE. London
- SEN, A. (1999): *Development as Freedom.*: Oxford University Press.
- STAM, E., DE JONG, J.P.J AND MARLET, G. (2008). "Creative industries in The Netherlands: structure, development, innovativeness and effects on urban growth". *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 90.2: 119-132

- STONEMAN P (2010) *Soft innovation. Economics, product aesthetics, and the creative industries*. Oxford University Press. UK.
- STONEMAN P AND BAKHSHI H (2009) *Soft innovation. Towards a more complete picture of innovative change*. NESTA. London, UK.
- STRAMBACH S. (2008): "Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics", *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 10, n. 2/3/4, pp. 152-174.
- SUNLEY P, PINCH S, REIMER S AND MACMILLEN J (2008): "Innovation in a creative production system: the case of design". *Journal of Economic Geography*, 8.5: 675–698
- THROSBY D (2008) The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural Trends*, 17.3: 147–164
- TITTLE CH R AND ROTOLO T (2010): "Socio-demographic homogenizing trends within fixed-boundary spatial areas in the United States". *Social Science Research*, 39.2: 324–340
- TRAN Y (2010): "Generating Stylistic Innovation: A Process Perspective". *Industry and Innovation*, 17.2: 131-161
- UNCTAD (2008): Creative economy. Report 2008, UNDP-UNCTAD. Geneva-New York.
- UNCTAD (2010): Creative economy. Report 2010, UNDP-UNCTAD. Geneva-New York
- VENCE-DEZA X. AND GONZÁLEZ-LÓPEZ M. (2008): "Regional concentration of the Knowledge-based Economy in the EU: Towards a Renewed Oligocentric Model?", *European Planning Studies*, 16 (4), pp. 557-578.
- WINDRUM P. AND TOMLINSON M. (1999): "Knowledge-intensive Services and International Competitiveness: A Tour Country Comparison", *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (3), pp. 391-408.
- WIPO (2003): Guide on surveying the economic contribution of the copyright industries. Geneva, WIPO.
- WORK FOUNDATION AND NESTA (2007): *Staying ahead: the economic performance of the UK's creative industries*. NESTA. London (UK)
- ZALLO, R. (2011): Cultura, industria cultural e innovación en la Comunidad Autónoma de Euskadi: una especialización pendiente. *Ekonomiaz*, 78(3), pp. 146-185.



## » Apéndices

### Apéndice 1

#### Modelos económicos que relacionan las industrias creativas con la riqueza

*Un modelo naïf que vincula la riqueza regional a la estructura productiva*

De Miguel et al. (2011a, b) han propuesto recientemente un modelo empírico para contrastar los efectos de las aglomeraciones (número de especializaciones regionales) y la estructura productiva en términos de conocimiento e intensidad creativa del PIB per cápita de las regiones europeas.

Este modelo no está basado en un modelo teórico formal y asume que las diferencias en PIB por habitante en las regiones europeas se deben a estos dos elementos, combinados en niveles de una manera lineal y aditiva, por lo que:

$$\text{GDPperinhabi} = \text{Const} + \beta_1 \text{LQHigh} + \beta_2 \text{LQMedHigh} + \beta_3 \text{LQMedLow} + \beta_4 \text{LQLow non-creative} + \beta_5 \text{LQHTKIS non-creative} + \beta_6 \text{LQOKIS non-creative} + \beta_7 \text{LQLKIS} + \beta_8 \text{LQcreative} + \beta_9 \text{PtgLHigh} + \beta_{10} \text{PtgLMedHigh} + \beta_{11} \text{PtgLMedLow} + \beta_{12} \text{PtgLLow non-creative} + \beta_{13} \text{PtgLHTKIS non-creative} + \beta_{14} \text{PtgLOKIS non-creative} + \beta_{15} \text{PtgLLKIS} + \beta_{16} \text{PtgLcreative} + \epsilon_i$$

Las variables quedan descritas en la siguiente tabla:

TABLA 19: Variables en el modelo de regresión

Variable dependiente	PIB por habitante
Variables independientes	<b>1. Cocientes de localización (LQs); número de aglomeraciones industriales en cada región para cada uno de los siguientes colectivos:</b>
	LQs en manufactura de alta tecnología LQs en manufactura de tecnología media-alta LQs en manufactura de tecnología media-baja LQs en manufactura no creativa de baja tecnología LQs en servicios no creativos de alta tecnología e intensivos en conocimiento LQs en otros servicios no creativos e intensivos en conocimiento LQs en servicios menos intensivos en conocimiento LQs en industrias creativas
	<b>2. Estructura industrial de la región; porcentaje de trabajadores en cada región para cada uno de los siguientes colectivos:</b>
	% trabajadores en manufactura de alta tecnología % trabajadores en manufactura de tecnología media-alta % trabajadores en manufactura de tecnología media-baja % trabajadores en manufactura no creativa de baja tecnología % trabajadores en servicios no creativos de alta tecnología e intensivos en conocimiento % trabajadores en otros servicios no creativos e intensivos en conocimiento % trabajadores en servicios menos intensivos en conocimiento % trabajadores en industrias creativas

Tras la primera estimación, todas las variables de aglomeración se eliminan de la ecuación porque están altamente correlacionadas con las variables estructurales y éstas últimas captan mejor las diferencias en el PIB per cápita. A pesar de su simplicidad, el modelo explica una gran parte de la varianza sólo en términos de estructura productiva. En un segundo paso, la proporción de industrias creativas es considerada potencialmente endógena, introduciéndose de ese modo una regresión instrumental.

*Las industrias creativas y el modelo de cambio tecnológico endógeno de Romer* Puede llegarse a una propuesta más elaborada siguiendo la línea de los modelos de crecimiento endógeno. En particular, el modelo de Romer (Romer 1990, Jones 1997) explica diferencias de crecimiento e ingresos entre países y entre regiones sobre la base de las diferencias en innovación, es decir, en producción de ideas.

#### *Formulación del modelo de Romer-Jones con un solo input*

La economía produce dos tipos de bienes: bienes rivales en forma de bienes y servicios típicos (Y) y bienes no rivales en forma de ideas (A). Introducimos una versión simplificada del modelo donde sólo hay un input en la economía, labour (L)<sup>12</sup>:

$$Y = AL_y \quad (4)$$

La mano de obra de una economía puede dirigirse al sector de los bienes rivales (L<sub>y</sub>) o al sector de las ideas (L<sub>A</sub>):

$$L = L_A + L_y \quad (5)$$

Lo que implica que:

$$L_A = S_R L \quad (6)$$

$$L_y = 1 - L_A = (1 - S_R)L \quad (7)$$

Aquí, S<sub>R</sub> es la proporción de empleos en el sector creativo. En los modelos originales de crecimiento endógeno, esto se asimilaba a la proporción de profesionales dedicados a la I+D, lo que suponía una visión restrictiva del proceso de generación de innovaciones, dominado por el llamado "modelo lineal de innovación". Parece más coherente introducir todos los sectores centrados en la generación del conocimiento, es decir, las industrias creativas.

El crecimiento de las ideas se puede expresar con la fórmula:

$$\dot{A} = A_t - A_0 = \bar{\delta} L_A^\lambda \quad (8)$$

En la que

$$\bar{\delta} = \delta A^\phi \quad (9)$$

Y por tanto:

$$\dot{A} = \delta L_A^\lambda A^\phi \quad (10)$$

12. Relajar estos supuestos con la introducción de otros factores productivos como el capital no cambia el rendimiento general del modelo. Consultar Romer (1990) y Jones (1997) para ver las formas completas del modelo.

De este modo, la tasa de crecimiento de la generación de ideas es:

$$g_A = \frac{\dot{A}}{A} = \delta \frac{L_A^\lambda}{A^{1-\phi}} \quad (11)$$

El parámetro  $\lambda$  mide la existencia de economías de escala. El parámetro  $\phi$  mide la productividad de las ideas. Si  $\phi > 0$ , hay rendimientos crecientes a escala en la generación de ideas, mientras que si  $\phi < 0$ , hay rendimientos decrecientes en la generación de ideas. Si  $\phi = 0$ , hay rendimientos constantes en la generación de ideas, lo que significa que la productividad en la generación de ideas es independiente de la existencia de conocimientos previos y sólo depende de la proporción de trabajadores dedicados a generar nuevas ideas. En aras de la simplicidad, introducimos  $\lambda = 1$  (economías de escala) y  $\phi = 0$  (rendimientos constantes en la generación de ideas), de manera que la generación de ideas puede expresarse como:

$$A = \frac{\delta s_R L}{g_A} \quad (12)$$

Por lo tanto, la producción de la economía es:

$$Y = A((1 - s_R)L) \quad (13)$$

O, igualando,  $s_y = 1 - s_R$ :

$$Y = A s_y L \quad (14)$$

Y la producción por trabajador ( $y$ ) se obtiene dividiendo por  $L$ <sup>13</sup>:

$$y = A s_y \quad (15)$$

$$y = \frac{\delta s_R L}{g_A} s_y \quad (16)$$

Utilizando logaritmos, podemos linealizar la ecuación:

$$\ln y = \ln \delta + \ln s_R + \ln L + \ln s_y - \ln g_A \quad (17)$$

Y finalmente, podemos aislar la variable de la que depende la contribución del sector creativo:

$$\ln s_R = \ln y - \ln \delta - \ln L - \ln s_y + \ln g_A \quad (18)$$

13. Si también introducimos el capital en la ecuación inicial, la solución añade una segunda condición  $\left(\frac{s_K}{n+g_A+d}\right)^{\alpha/(1-\alpha)}$  multiplicando la solución actual, en la que  $s_K$  es la tasa de acumulación de capital,  $d$  es la tasa exógena de depreciación del capital y  $n$  es la población. Esta expresión significa que aquellas economías que inviertan más en capital serán más ricas.

Respecto a la causalidad, estas dos ecuaciones explican que:

- 1) El output per cápita de una región depende positivamente de la proporción de mano de obra en las industrias creativas en la región SR, porque estas industrias son la base de la generación de ideas para la innovación
- 2) A su vez, la proporción de mano de obra en las industrias creativas de la región también depende positivamente del output per cápita ( $y$ ), porque un incremento del output per cápita permite asignar una mayor proporción de trabajadores al sector creativo
- 3) Por tanto, ambos son factores endógenos y se determinan mutuamente.

### Modelización $g_A$

El término  $g_A = \frac{\dot{A}}{A}$  de la ecuación se asimila al cambio tecnológico, asumiendo la existencia de una función de producción regional A. Glaeser et al. (1992) y Henderson et al. (1995) explican estas funciones desde una perspectiva regional. Para Glaeser et al, es una función MAR (Marshall – Arrow – Romer) de externalidades dinámicas de conocimiento, lo que en la práctica tiene que ver con el grado de especialización regional en una industria, la diversidad de la estructura productiva regional, el grado de competencia regional y las condiciones históricas. Henderson et al. (1995) combinan externalidades estáticas y dinámicas, de modo que la función de producción regional y el cambio tecnológico dependen de la escala industrial pasada y actual (nivel de empleo en la industria en la región), las características regionales (como el acceso al mercado de los grandes centros urbanos y la demanda de bienes de capital generada en las áreas metropolitanas), la especialización regional en la industria (que facilita las externalidades o flujos de información en red entre las empresas y el desarrollo de un conocimiento específico local, relativo a una localización de actividad económica difusa) y la diversidad productiva del entorno regional. En el caso específico de las industrias creativas,  $g_A$  podría estar relacionado con los factores introducidos por Lazzeretti et al. (2009) como determinantes de la concentración geográfica de industrias creativas en el llamado Modelo Cultura - Aglomeración - Clase creativa:

- 1) El patrimonio cultural: incluye lugares históricos, edificios, monumentos, pinturas y artefactos y es el reflejo de aspectos históricos intangibles de la cultura local (tradiciones, costumbres, idioma, estilo de vida, etc). El patrimonio influye sobre las industrias creativas en una doble vertiente: en primer lugar, el arte, la cultura, la belleza y la historia afectan a las percepciones y actitudes hacia la creatividad; en segundo lugar, el patrimonio promueve actividades culturales como la conservación y mejora y la gestión económica de estos recursos (Camagni et al. 2004). Un factor histórico adicional es la “capitalidad” de las regiones, que también está asociada a la acumulación de recursos y el acceso a fondos públicos.
- 2) Las economías de aglomeración, ampliamente definidas como ventajas en

costes o calidad debido a la concentración espacial de los recursos y agentes productivos (población, empresas, instituciones y otros agentes colectivos). Las economías de aglomeración están clasificadas como internas o externas a la empresa. Las economías internas se derivan de la escala de la empresa, el alcance de los productos, el ahorro en los costes de transacción y las actividades internas de I+D. Como en Henderson et al. (1995), las economías externas incluyen tanto la localización dinámica como la localización temporalmente estática (mercado laboral local especializado, proveedores especializados, externalidades de conocimiento) y economías de urbanización (tamaño del mercado local, diversidad productiva y social, densidad, variedad relacionada).

3) Florida señala que algunos lugares son polos de atracción para la clase creativa. Consecuentemente, la fuerza motriz del desarrollo de una ciudad o región es su habilidad para atraer y retener a individuos creativos, que son los que nutren las industrias creativas. Florida introdujo la teoría de las 3Ts (Tecnología, Talento y Tolerancia), que desplaza el énfasis de las industrias creativas al factor humano y su hábitat creativo. La primera T (Tecnología) está relacionada con la especialización de la región en industrias de alta tecnología. La segunda T (Talento) se refiere a un capital humano con formación, habilidades o talento. Por último, la tolerancia se asocia a la apertura de la región a personas e ideas y puede medirse por la proporción de extranjeros y parejas homosexuales que viven en un lugar en comparación con la media nacional.

Basándonos en las contribuciones previas y en el funcionamiento del modelo de Romer-Jones, proponemos la siguiente fórmula para  $g_A$ :

$$g_A = \frac{E_A}{E_Y} C_H C_c \quad (19)$$

Donde  $E_A$  son economías de aglomeración relacionadas con el conocimiento (MAR, utilizando la nomenclatura de Glaeser-Henderson),  $E_Y$  son economías de aglomeración estáticas,  $C_H$  es cultura y patrimonio y  $C_c$  representa a la clase creativa (3Ts).

La lógica subyacente en esta ecuación es que las economías de aglomeración relacionadas con el conocimiento ( $E_A$ ) contribuyen al cambio tecnológico y suponen un mayor porcentaje de empleos creativos. Por el contrario, aquellas economías de aglomeración asociadas a la producción de bienes no intensivos en conocimiento ( $E_Y$ ) podrían reducir las tasas de cambio tecnológico, lo que se traduce en una mayor proporción de empleos en las industrias no creativas. El papel de la cultura y el patrimonio no queda claro, ya que por una parte podrían inspirar nuevas ideas y por la otra, un patrimonio rico podría ser considerado como un stock que hace innecesaria la creación de nuevas ideas. Finalmente, la clase creativa contribuye al cambio técnico, lo que conlleva una mayor proporción de empleos en las industrias creativas.

Por lo tanto, las ecuaciones finales derivadas del modelo de Romer adquirirían la siguiente forma:

$$\ln y = \ln \delta + \ln s_R + \ln L + \ln s_y - \ln E_A - \ln C_H - \ln C_c + \ln E_Y \quad (20)$$

$$\ln s_R = \ln y - \ln \delta - \ln L - s_y + \ln E_A + \ln C_H + \ln C_c - \ln E_Y \quad (21)$$

En el modelo original de Romer, las variables  $Y$  y  $\mathcal{G}_A$  son claramente endógenas al modelo. Sin embargo, resulta difícil determinar cómo se obtiene el porcentaje de empleos en las industrias creativas  $S_R$ . En una versión mejorada del modelo, Jones (1998, capítulo 5) resuelve  $S_R$  igualando los salarios percibidos por la producción de bienes a los salarios del sector creativo. De este modo, es posible observar que  $S_R$  depende de la tasa de crecimiento de la economía (que también equivale a  $\mathcal{G}_A$ ) pero no exactamente del output per cápita. Por tanto, si una economía crece más rápido, tendrá una mayor proporción de empleos en las industrias creativas, ya que el rendimiento previsible de la generación de ideas es más alto. En la práctica, esto significa que  $S_R$  puede considerarse una variable exógena. En todo caso, como explicábamos en la sección 3.3, el supuesto de exogeneidad puede verificarse en regresiones econométricas. Otra característica interesante del modelo es la interpretación de los términos de  $\mathcal{G}_A$ , especialmente las economías de aglomeración  $MAR$  y la clase creativa. Primero se introducen en la ecuación dentro del término  $S_R$ , afectando positivamente a la generación de riqueza. Sin embargo, detraen recursos a la producción de bienes, por lo que cuando son introducidas específicamente como parte del cambio tecnológico adquieren un signo negativo en la ecuación. Por contraste, las economías de aglomeración estática tienen un signo positivo, ya que están relacionadas con la producción de bienes.

TABLA 20: Variables explicativas: modelo estructural y Romer-Jones

<b>% Servicios creativos</b>	= empleos en servicios creativos divididos por el total de empleos en la región
<b>% Manufactura creativa</b>	= empleos en manufactura creativa divididos por el total de empleos en la región
<b>% Manufactura de alta tecnología</b>	= empleos en manufactura de alta tecnología divididos por el total de empleos en la región
<b>% Manufactura de tecnología media-alta</b>	= empleos en manufactura de tecnología media-alta divididos por el total de empleos en la región
<b>% Manufactura de tecnología media-baja</b>	= empleos en manufactura de tecnología media-baja que no son creativos, divididos por el total de empleos en la región; las industrias creativas se han eliminado para evitar doble contabilidad
<b>% Servicios de alta tecnología</b>	= empleos en servicios no creativos de alta tecnología, divididos por el total de empleos en la región; las industrias creativas se han eliminado para evitar doble contabilidad
<b>% Otros servicios intensivos en tecnología</b>	= empleos en servicios no creativos e intensivos en conocimiento divididos por el total de empleos en la región; las industrias creativas se han eliminado para evitar doble contabilidad
<b>% Servicios no intensivos en conocimiento</b>	= empleos en servicios no creativos y no intensivos en conocimiento, divididos por el total de empleos en la región; las industrias creativas se han eliminado para evitar doble contabilidad
<b>Empleo total</b>	= número total de empleos en la región
<b>Tamaño de la empresa en industrias creativas en 2001</b>	= número de empleos en industrias creativas (manufactura y servicios) dividido por el número de empresas en las industrias creativas. La variable ha sido retardada a 2001 para forzar exogeneidad; los datos de sectores no contemplados en la clasificación previa NACE Rev. 1 se han imputado utilizando datos de 2008
<b>Tamaño de la empresa en el resto de las industrias en 2001</b>	= número total de empleos en industrias no creativas, divididos por el número de empresas de las industrias no creativas. La variable se ha retardado a 2001 para forzar exogeneidad; los datos de sectores no contemplados en la clasificación previa NACE Rev. 1 se han imputado utilizando datos de 2008
<b>Diversidad en la cadena creativa en 2001</b>	= inverso del índice Hirschman-Herfindahl calculado por subsectores en las industrias creativas. La variable se ha retardado a 2001 para forzar exogeneidad
<b>Densidad de la población en 2001</b>	= Población en 2001 dividida por el área de la región. La variable se ha retardado a 2001 para forzar exogeneidad
<b>Diversidad productiva en 2001</b>	= inverso del índice de Hirschman-Herfindahl calculado para todos los subsectores de la economía. La variable se ha retardado a 2001 para forzar exogeneidad
<b>Gasto per cápita en I+D en 2006</b>	= gastos en investigación y desarrollo, divididos por la población de la región. La variable se ha retardado a 2006 para forzar exogeneidad y dar el tiempo suficiente para que los efectos de la I+D se traduzcan en producción
<b>Patentes por millón de habitantes en 2004-2007</b>	= número de patentes EPO dividido por el total de población de la región. La variable ha sido retardada para forzar exogeneidad. El uso del valor medio de varios años es habitual en la literatura de la innovación para evitar efectos indeseados causados por picos aleatorios en la actividad de patentes en un determinado año o región
<b>Dotaciones culturales</b>	= número de eventos en Guía Michelin en la región multiplicados por el número de estrellas Michelin de los eventos y dividido por el área total de la región
<b>% de graduados terciarios en 2001</b>	= número de graduados terciarios dividido por la población de más de 25 años. La variable ha sido retardada para forzar exogeneidad
<b>Clase creativa en 2001</b>	= porcentaje de empleos en los grupos 1 y 2 de la clasificación ISCO, dividido por la población activa total de la región. La variable ha sido retardada para forzar exogeneidad

**TABLA 21: Agrupaciones de industrias creativas basadas en NACE Rev. 2.**

**Adaptación a dos dígitos. Fuente: Elaborado a partir de UNCTAD (2010) y Eurostat**

Fabricación	Creativa	No creativa
<b>De alta tecnología</b>		21,26
<b>De tecnología media-alta</b>		20,27,28,29,30
<b>De tecnología media-baja</b>		19,22,23,24,25,33
<b>De baja tecnología</b>	14,15,18	10,11,12,13,16,17,31,32
Servicios	Creativos	No creativos
<b>Servicios de alta tecnología intensivos en conocimiento (HTKIS)</b>	59,60,62,72	61,63
<b>Otros servicios intensivos en conocimiento (OKIS)</b>	58,71,73,74,90,91,92,93	50,51,64,65,66,69,70,75,78,80,84,85,86,87,88
<b>Servicios menos intensivos en conocimiento (LKIS)</b>		45,46,47,49,52,53,55,56,68,77,79,81,92,94,95,96,97,98,99

Códigos NACE Rev.2: [10] Fabricación de productos alimenticios; [11] Fabricación de bebidas; [12] Fabricación de productos tabacaleros; [13] Fabricación de productos textiles; [14] Fabricación de prendas de vestir; [15] Fabricación de cuero y productos relacionados; [16] Fabricación de madera y productos de madera y corcho, excepto mobiliario; fabricación de artículos de paja y materiales de trenzado; [17] Fabricación de papel y productos de papel; [18] Artes gráficas y reproducción de soportes grabados; [19] Coquerías y refino de petróleo [20] Industria química; [21] Fabricación de productos farmacéuticos; [22] Fabricación de productos de caucho y plásticos; [23] Fabricación de otros productos minerales no metálicos; [24] Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones; [25] Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo; [26] Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos; [27] Fabricación de material y equipo eléctrico; [28] Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.; [29] Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques; [30] Fabricación de otro material de transporte; [31] Fabricación de muebles; [32] Otras industrias manufactureras; [33] Reparación e instalación de maquinaria y equipo; [45] Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas; [46] Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas; [47] Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas; [49] Transporte terrestre y por tubería; [50] Transporte marítimo y por vías navegables interiores; [51] Transporte aéreo; [52] Almacenamiento y actividades anexas al transporte; [53] Actividades postales y de correos; [55] Servicios de alojamiento; [56] Servicios de comidas y bebidas; [58] Edición; [59] Actividades cinematográficas, de video y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical; [60] Actividades de programación y emisión de radio y televisión; [61] Telecomunicaciones; [62] Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática; [63] Servicio de información; [64] Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones; [65] Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria; [66] Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros; [68] Actividades inmobiliarias; [69] Actividades jurídicas y de contabilidad; [70] Actividades de las sedes centrales; actividades de consultoría de gestión empresarial; [71] Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos; [72] Investigación y desarrollo; [73] Publicidad y estudios de mercado; [74] Otras actividades profesionales, científicas y técnicas; [75] Actividades veterinarias; [77] Actividades de alquiler; [78] Actividades relacionadas con el empleo; [79] Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos; [80] Actividades de seguridad e investigación; [81] Servicios a edificios y actividades de jardinería; [82] Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas; [84] Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria; [85] Educación; [86] Actividades sanitarias; [87] Asistencia en establecimientos residenciales; [88] Actividades de servicios sociales sin alojamiento; [90] Actividades de creación, artísticas y espectáculos; [91] Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales; [92] Actividades de juegos de azar y apuestas; [93] Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento; [94] Actividades asociativas; [95] Reparación de ordenadores, efectos personales y artículos de uso doméstico; [96] Otros servicios personales; [97] Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; [98] Actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio; [99] Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales



## Apéndice 2

Previamente a la definición del modelo, procedemos a un análisis de la estructura subyacente de las relaciones entre las variables analizadas en el apartado anterior, a las que hemos añadido la tasa de crecimiento acumulativo medio del PIB per cápita (GDPPC). Habiendo empleado el algoritmo PC de Spirtes y Glymour (1991), diseñado para obtener estructuras de causalidad, obtenemos el siguiente grafo de relaciones entre las variables, donde ninguna de las relaciones es contra-intuitiva o contraria a las teorías y hechos estilizados macroeconómicos y del desarrollo económico. Sin embargo, encontramos que la dirección causal entre GDPPC e INTEICC es desde el primero hacia el segundo. Nótese, a su vez, que existen una serie de variables 'terminales', o de efecto puro (no causan): DIPH, INTEICC, y EHTS y HRST. Estas dos últimas variables están correlacionadas. Los constructos 'Educación Superior' y 'Urbanización' son considerados variables exógenas, mientras que 'Empleo Creativo' y 'Riqueza' son consideradas variables endógenas. La mejor aproximación al indicador de la educación superior ha sido la combinación lineal de las variables STTER2 y STTER3, mientras que el indicador de urbanización está formado por las variables HUA y DENS. Ambas variables tienen efectos sobre el empleo en los sectores creativos, índice construido a partir de las intensidades del empleo en los sectores ICC y KIBS. A su vez, existe una causalidad bidireccional entre ésta y el indicador de riqueza, representado por la renta familiar disponible per cápita y el crecimiento medio acumulado de la renta per cápita. A pesar de que todos los coeficientes son significativos y el coeficiente de ajuste es de 0,90, existen indicios de inestabilidad en el modelo ajustado. Ahora bien, una vez reconsiderada la definición de 'Empleo Creativo', restringiéndolo a la variable INTEICC, dicha inconsistencia pasa a desaparecer. No obstante, la definición de 'Riqueza' también varía respecto al modelo anterior. A su vez, el modelo ajusta también si definimos 'Empleo Creativo' en su vertiente de empleos del conocimiento, INTEKIBS. Este fenómeno de relación de tipo negativo entre la 'Riqueza' y el 'Empleo Creativo' se ha observado en investigaciones anteriores para el caso europeo y español como Rausell y Marco-Serrano (2010)<sup>i</sup> y Rausell et al. (2011)<sup>ii</sup>, donde se apuntaba hacia la existencia de causalidades entre el empleo en cultura y la riqueza regional pero con efectos retardados hasta dos periodos. De este modo, cabe la posibilidad de que nuestro modelo se muestre inestable debido a su carácter estático.

## Apéndice 3

Variable	DENS	Valores medios		Variable	DIPH	Valores medios		Variable	EHTS	Valores medios	
Año	Regiones (NUTS II)			Año	Regiones (NUTS II)			Año	Regiones (NUTS II)		
	No MED	MED	Total		No MED	MED	Total		No MED	MED	Total
1999	411	174	366	1999	10.985	11.221	11.027	1999	4,37	2,9	4,14
2000	417	175	374	2000	11.241	11.684	11.320	2000	4,58	3,17	4,35
2001	414	175	370	2001	11.905	12.288	11.975	2001	4,76	3,26	4,51
2002	385	344	378	2002	12.271	12.736	12.355	2002	4,62	3,17	4,37
2003	387	346	380	2003	12.392	12.617	12.433	2003	4,53	3,35	4,35
2004	387	348	379	2004	12.832	12.620	12.793	2004	4,26	3,26	4,1
2005	384	349	378	2005	13.279	13.126	13.252	2005	4,24	3,37	4,11
2006	379	350	374	2006	13.805	13.686	13.784	2006	4,22	3,44	4,1
2007	381	351	376	2007	14.288	14.396	14.307	2007	4,37	3,39	4,22
2008	306	355	316	2008				2008	4,46	3,26	4,25
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>303</b>	<b>370</b>	<b>Total</b>	<b>12.570</b>	<b>12.722</b>	<b>12.597</b>	<b>Total</b>	<b>4,43</b>	<b>3,26</b>	<b>4,25</b>
<b>Cre. Medio</b>	<b>-3,21%</b>	<b>8,24%</b>	<b>-1,62%</b>	<b>Cre. Medio</b>	<b>3,34%</b>	<b>3,16%</b>	<b>3,31%</b>	<b>Cre. Medio</b>	<b>0,25%</b>	<b>1,33%</b>	<b>0,31%</b>

Fuente: EUROSTAT y elaboración propia

Variable	EM PLKIBS	Valores medios		Variable	EM PLLS	Valores medios		Variable	EM PLSTD	Valores medios	
Año	Regiones (NUTS II)			Año	Regiones (NUTS II)			Año	Regiones (NUTS II)		
	No MED	MED	Total		No MED	MED	Total		No MED	MED	Total
1999	37.370	55.602	37.819	1999	2.923	696	2.496	1999	345.822	646.986	353.240
2000	40.614	56.078	41.068	2000	2.969	711	2.536	2000	359.617	586.181	366.281
2001	47.529	56.597	47.796	2001	3.545	733	3.005	2001	444.257	598.265	448.787
2002	46.557	45.486	46.525	2002	3.835	774	3.248	2002	459.390	610.734	463.842
2003	46.515	47.713	46.550	2003	3.811	797	3.232	2003	459.886	635.848	465.062
2004	53.600	61.859	54.558	2004	4.133	3.981	4.104	2004	562.944	778.695	587.986
2005	54.816	63.995	55.882	2005	4.076	3.999	4.061	2005	567.934	792.918	594.048
2006	56.158	51.276	55.355	2006	4.137	4.685	4.242	2006	572.651	653.800	586.005
2007	57.771	49.853	56.468	2007	4.116	4.753	4.238	2007	579.139	668.499	593.844
2008	62.812	57.064	61.747	2008	4.201	5.705	4.489	2008	628.432	792.577	658.829
<b>Total</b>	<b>50.374</b>	<b>55,379</b>	<b>50,842</b>	<b>Total</b>	<b>3,775</b>	<b>2,683</b>	<b>3,565</b>	<b>Total</b>	<b>498.007</b>	<b>715.288</b>	<b>518,303</b>
<b>Cre. Medio</b>	<b>5,94%</b>	<b>0,29%</b>	<b>5,60%</b>	<b>Cre. Medio</b>	<b>4,11%</b>	<b>26,34%</b>	<b>6,74%</b>	<b>Cre. Medio</b>	<b>6,86%</b>	<b>2,28%</b>	<b>7,17%</b>

Fuente: Cluster Observatory y elaboración propia

Fuente: EUROSTAT y elaboración propia

Variable	GDP PC	Valores medios	
Año	Regiones (NUTS II)		
	No MED	MED	Total
1999	17.220	16.955	17.171
2000	18.425	18.108	18.366
2001	19.048	18.988	19.037
2002	19.852	19.420	19.773
2003	20.151	19.665	20.061
2004	21.176	20.255	21.007
2005	22.052	20.880	21.840
2006	23.220	22.133	23.024
2007	24.436	23.194	24.211
2008	24.586	23.318	24.357
<b>Total</b>	<b>21,048</b>	<b>20,292</b>	<b>20,909</b>
<b>Cre. Medio</b>	<b>4,04%</b>	<b>3,60%</b>	<b>3,96%</b>

Variable	HRST	Valores medios	
Año	Regiones		
	No MED	MED	Total
1999	31,4	23,47	29,92
2000	32,03	24,6	30,63
2001	32,41	25,69	31,09
2002	32,83	26,04	31,52
2003	33,63	26,86	32,35
2004	34,88	28,51	33,69
2005	35,43	29	34,23
2006	35,89	30,79	34,94
2007	36,78	30,84	35,69
2008	37,14	30,86	35,98
<b>Total</b>	<b>34,3</b>	<b>27,7</b>	<b>33,06</b>
<b>Cre. Medio</b>	<b>1,88%</b>	<b>3,09%</b>	<b>2,07%</b>

Variable	HUA	Valores medios	
Año	Regiones		
	No MED	MED	Total
1999	47,09	44,5	46,46
2000	48,41	46,77	48,02
2001	48,7	46,47	48,18
2002	48,12	46,34	47,72
2003	48,62	47,94	48,47
2004	48,19	45,83	47,65
2005	48,47	46,86	48,1
2006	47,32	47,13	47,28
2007	46,87	46,59	46,82
2008	48,54	46,81	48,18
<b>Total</b>	<b>48,02</b>	<b>46,53</b>	<b>47,68</b>
<b>Cre. Medio</b>	<b>0,34%</b>	<b>0,56%</b>	<b>0,41%</b>

Fuente: Cluster Observatory y elaboración propia

Variable	RESE	Valores medios	
Año	Regiones (NUTS II)		
	No MED	MED	Total
1999	0,36	0,1	0,34
2000	0,42	0,31	0,38
2001	0,4	0,37	0,39
2002	0,4	0,42	0,4
2003	0,46	0,31	0,42
2004	0,45	0,31	0,41
2005	0,62	0,33	0,56
2006	0,6	0,41	0,58
2007	0,63	0,41	0,61
2008	0,63	0,28	0,59
<b>Total</b>	<b>0,52</b>	<b>0,33</b>	<b>0,49</b>

Variable	UNEM	Valores medios	
Año	Regiones		
	No MED	MED	Total
1999	8,33	13,23	9,23
2000	8,04	11,75	8,75
2001	7,9	9,84	8,27
2002	8,29	9,79	8,57
2003	8,65	9,71	8,85
2004	9,02	9,67	9,14
2005	8,85	9,32	8,93
2006	8,26	8,57	8,31
2007	7,08	8,06	7,26
2008	6,68	8,52	7,01
<b>Total</b>	<b>8,1</b>	<b>9,81</b>	<b>8,42</b>

Variable	PROD	Valores medios	
Año	Regiones		
	No MED	MED	Total
1999	27.511,57	31.554,00	28.270,56
2000	29.000,83	32.978,77	29.760,85
2001	29.831,42	33.706,92	30.584,99
2002	31.092,51	34.050,82	31.656,54
2003	30.972,98	33.884,53	31.515,43
2004	32.578,76	34.263,20	32.890,23
2005	34.001,89	35.087,04	34.215,43
2006	35.323,56	36.834,43	35.620,88
2007	36.022,08	38.312,82	36.436,27
2008	35.596,32	38.402,71	36.183,99
<b>Total</b>	<b>32.200,16</b>	<b>34.936,22</b>	<b>32.724,46</b>

Fuente: EUROSTAT y elaboración propia

Variable	STTER1	Valores medios		
Año	Regiones (NUTS II)			
	No MED	MED	Total	
2000	45,28	48,37	46,14	
2001	44,8	50,77	46	
2002	45,88	53,01	47,29	
2003	48,88	52,66	49,69	
2004	50,5	55,35	51,74	
2005	51,74	60,24	53,88	
2006	53,51	57,03	54,22	
2007	55,04	62,34	56,92	
2008	56,62	63,67	58,43	
<b>Total</b>	<b>50,72</b>	<b>56,86</b>	<b>52,16</b>	
<b>Cre. Medio</b>	<b>2,83%</b>	<b>3,50%</b>	<b>3,00%</b>	

Variable	STTER2	Valores medios		
Año	Regiones			
	No MED	MED	Total	
2000	8,84	5,93	8,03	
2001	8,1	5,93	7,66	
2002	8,79	5,93	8,22	
2003	9,96	5,42	8,99	
2004	10,13	5,28	8,89	
2005	9,93	5,42	8,8	
2006	9,93	5,44	9,05	
2007	10,53	7,27	9,69	
2008	10,48	7,23	9,65	
<b>Total</b>	<b>9,71</b>	<b>6,05</b>	<b>8,85</b>	
<b>Cre. Medio</b>	<b>2,16%</b>	<b>2,52%</b>	<b>2,32%</b>	

Variable	STTER3	Valores medios		
Año	Regiones			
	No MED	MED	Total	
2000	0,91	0,94	0,92	
2001	0,89	0,94	0,9	
2002	0,89	0,94	0,9	
2003	0,89	0,89	0,89	
2004	0,9	0,85	0,89	
2005	0,89	0,9	0,89	
2006	0,9	0,9	0,9	
2007	0,9	0,9	0,9	
2008	0,91	0,88	0,9	
<b>Total</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	
<b>Cre. Medio</b>	<b>-0,05%</b>	<b>-0,84%</b>	<b>-0,26%</b>	

Fuente: Cluster Observatory y elaboración propia

Variable	EMPL CCI	Valores medios		
Año	Regiones (NUTS II)			
	No MED	MED	Total	
1999	24.506	17.562	24.216	
2000	25.007	16.189	24.587	
2001	23.652	17.040	23.399	
2002	22.788	17.833	22.605	
2003	21.771	18.348	21.645	
2004	21.421	28.334	22.264	
2005	21.577	29.133	22.500	
2006	21.746	23.184	21.994	
2007	21.603	23.124	21.865	
2008	22.013	26.464	22.837	
<b>Total</b>	<b>22.413</b>	<b>24.487</b>	<b>22.642</b>	
<b>Cre. Medio</b>	<b>-1,18%</b>	<b>4,66%</b>	<b>-0,65%</b>	

Variable	INTE ICC	Valores medios		
Año	Regiones			
	No MED	MED	Total	
1999	1,82	1,06	1,8	
2000	1,85	1,15	1,81	
2001	1,8	1,24	1,78	
2002	1,78	1,27	1,76	
2003	1,69	1,26	1,68	
2004	1,7	1,46	1,67	
2005	1,73	1,5	1,7	
2006	1,72	1,43	1,67	
2007	1,66	1,39	1,62	
2008	1,51	1,43	1,49	
<b>Total</b>	<b>1,72</b>	<b>1,4</b>	<b>1,68</b>	
<b>Cre. Medio</b>	<b>-2,11%</b>	<b>3,44%</b>	<b>-2,06%</b>	

Variable	POPU	Valores medios		
Año	Regiones			
	No MED	MED	Total	
1999	1.727	2.131	1.802	
2000	1.730	2.139	1.806	
2001	1.734	2.149	1.811	
2002	1.725	2.163	1.805	
2003	1.729	2.185	1.813	
2004	1.734	2.210	1.822	
2005	1.724	2.232	1.816	
2006	1.729	2.253	1.824	
2007	1.734	2.275	1.832	
2008	1.756	2.296	1.869	
<b>Total</b>	<b>1.732</b>	<b>2.203</b>	<b>1.819</b>	
<b>Cre. Medio</b>	<b>0,18%</b>	<b>0,84%</b>	<b>0,41%</b>	

Variable	EMPR	Mean values	
		Regiones	
Año	No MED	MED	Total
1999	64,09	54,48	62,28
2000	64,67	55,51	62,92
2001	64,57	56,48	63,01
2002	64,37	57,09	62,98
2003	64,11	58,04	62,98
2004	63,99	59,03	63,08
2005	64,8	59,43	63,74
2006	65,6	60,08	64,51
2007	66,92	60,57	65,77
2008	67,6	60,69	66,35
<b>Total</b>	<b>65,1</b>	<b>58,17</b>	<b>63,79</b>
<b>Cre. Medio</b>			

Fuente: EUROSTAT y elaboración propia

Variable	INTEKIBS	Mean values	
		Regiones	
Año	No MED	MED	Total
1999	4,95	3,32	4,89
2000	5,06	3,17	4,97
2001	4,82	3,22	4,76
2002	4,7	2,89	4,63
2003	4,6	2,88	4,53
2004	4,53	3,08	4,36
2005	4,82	3,19	4,61
2006	4,83	3,09	4,5
2007	4,7	2,93	4,4
2008	4,11	3,07	3,89
<b>Total</b>	<b>4,69</b>	<b>3,06</b>	<b>4,5</b>
<b>Cre. Medio</b>	<b>-2,04%</b>	<b>-0,87%</b>	<b>-2,53%</b>

Fuente: Cluster Observatory y elaboración propia

**ADENDA.**

**LOS LABORATORIOS DE  
SOSTENUTO: EXPERIENCIAS  
DE INNOVACIÓN A TRAVÉS  
DE LA CULTURA**

## » Introducción: Caracterización del partenariado de Sostenuto

En este apartado analizaremos las características generales del partenariado del proyecto Sostenuto. Una primera cuestión a destacar hace referencia a la lógica de su diseño, con el que se trató de reflejar la diversidad y complejidad de las relaciones entre el sector cultural y los procesos de innovación.

En este sentido, podemos identificar dos grandes niveles dentro del partenariado:

El primer nivel está vinculado al desarrollo de prácticas culturales y experiencias piloto de innovación socioeconómica:

- › A.M.I. (Marsella, Francia): Jefe de filas del proyecto. Sector musical. Su objetivo es desarrollar incubadoras de empresas creativas.
- › BUNKER (Ljubljana, Eslovenia): Sector de las artes escénicas. Su objetivo es diseñar e implementar Sistemas de Intercambio No Monetario.
- › EXPEDITIO (Kotor, Montenegro): Sector del patrimonio y de la arquitectura. Su objetivo es la planificación del patrimonio cultural con la participación de la sociedad civil.
- › ZEP PROGETTI (Liguria, Italia): Sector de la consultoría cultural. Su objetivo es el diseño de estrategias de gobernanza territorial.
- › CITEMA (Cetona, Italia): Sector de la artesanía. Su objetivo es la creación de un clúster de artesanía.

Las dos primeras experiencias (incubadora y Sistemas de Intercambio), tienen un carácter mayormente instrumental y operativo, mientras que las tres restantes centran su actividad en la planificación y el diseño de estrategias. La combinación de esta doble perspectiva estratégica y operativa confiere al partenariado un carácter complementario de sumo interés. Más adelante abordaremos las sinergias transnacionales fruto de la interacción entre las organizaciones participantes en el proyecto.

El segundo nivel del partenariado se caracteriza por su naturaleza política y académica:

- › Relais Culture Europe, RCE (París, Francia): Su objetivo es el marketing institucional del proyecto Sostenuto a nivel europeo a través de la participación en foros políticos, la implementación de estrategias de comunicación y la organización de eventos como la Universidad de Verano de París. Además, RCE es responsable de la coordinación del segundo volumen de la publicación de Sostenuto, titulado “Cultura e Innovación (es): Europa vista desde el sur”.
- › Universitat de València, UVEG (Valencia, España): Su objetivo es la investigación científica y la modelización teórica de las relaciones entre cultura, creatividad e innovación. Entre sus acciones destaca la participación en foros académicos, la elaboración del presente informe y la organización de la Conferencia Final del proyecto.

Las complementariedades entre los dos niveles del partenariado generan inte-

resantes sinergias. Al enfoque “bottom-up” de las organizaciones y sus laboratorios se le suma el “top-down” del mundo académico, institucional y político. En este sentido, el partenariado supone la unión de la teoría y la práctica. Volviendo a los laboratorios y profundizando un poco más en la naturaleza de las organizaciones encargadas de su desarrollo, cabe destacar algunas cuestiones de interés relacionadas con la selección de prácticas.

La primera hace referencia a la perspectiva territorial. Aunque todos los territorios sobre los que se actúa pertenecen al espacio MED, el marco en el que se desarrollan las prácticas abarca situaciones poblacionales muy diversas: la capital de Eslovenia (Ljubljana, Bunker), la segunda ciudad de Francia (Marsella, AMI), un pequeño núcleo rural en Italia (Cetona, Citema) o mancomunidades de municipios de tamaño medio en Italia y Montenegro (Liguria, ZeP; y Boka Kotorska, Expeditio). Además, estos territorios presentan otras características que resultan de interés para nuestra investigación, como son la designación de Marsella como Capital Europea de la Cultura en 2013 o el reconocimiento de Boka Kotorska como Ciudad Patrimonio de la Humanidad por parte de la UNESCO.

Una segunda cuestión destacable atiende a las características de las organizaciones integrantes en el partenariado de Sostenuto. En primer lugar, pertenecen a sectores culturales muy diversos (A.M.I., música y otras actividades creativas; Bunker, artes escénicas; Citema, artesanía; Expeditio, arquitectura y patrimonio; ZeP, consultoría cultural). Por otra parte, estas organizaciones también representan los diversos grados de madurez que caracterizan las distintas fases del emprendizaje creativo: desde el caso de una organización joven como Citema a organizaciones con más de 20 años de trayectoria profesional como AMI o Bunker. Por último, las organizaciones también presentan diferencias reseñables en cuanto a su dimensión, ya que encontramos estructuras con 10 empleados como AMI o Bunker y organizaciones mucho más reducidas como Citema o ZeP Progetti, con menos de 5 trabajadores.

Antes de entrar a analizar las distintas experiencias, podemos avanzar que, con la excepción de la incubadora de empresas creativas de A.M.I., la mayoría de actuaciones se mueven en un ámbito de innovación más vinculado a lo social (y por tanto a las audiencias) que a lo tecnológico y financiero. Esto no quiere decir que no tengan un impacto real o latente, como demuestra la internacionalización de los artesanos integrados en el clúster de Citema o el desarrollo de modelos de turismo sostenible en Boka Kotorska. No obstante, los objetivos de actuación se mueven en coordenadas distintas a las de la lógica exclusivamente económica y mercantil, con los problemas de visibilidad y cuantificación de impactos a corto plazo que ello conlleva, tal y como hemos venido detectando a lo largo de nuestra investigación.

Nuestra defensa de su relevancia incide en el valor de prácticas que diagnostican conflictos emergentes a través de métodos creativos y participativos (como los Sistemas de Intercambio No Monetario de Bunker) y permiten tes-



tar interesantes experiencias piloto. El principal reto, más allá de conseguir los objetivos a corto plazo, reside en sistematizar las prácticas y conseguir su sostenibilidad en el tiempo.

Avanzando algunas de las conclusiones que plantearémos más adelante, podemos señalar dos claves de interpretación de los laboratorios de Sostenuto, dos dimensiones de análisis de especial interés para entender estas prácticas de gestión cultural que abordan la complejidad del desarrollo territorial.

La primera hace referencia a la gestión del conocimiento. En capítulos anteriores ya hemos destacado que la cultura constituye un motor de innovación socioeconómica a través de las relaciones que se establecen entre el conocimiento, la creatividad y la producción de innovaciones. En este sentido, la experiencia de los laboratorios abarca cuestiones como diagnósticos territoriales; acciones de sensibilización y movilización social; gestión del universo simbólico, las emociones y los sentidos como fuente de conocimiento; seminarios de capacitación y formación sectorial (los vinculadas a las competencias empresariales son especialmente importantes) y funciones de investigación y planteamiento de propuestas alternativas de actuación sobre espacios públicos.

En definitiva, nos encontramos ante una aproximación a los procesos de innovación social a través de una serie de acciones relacionadas con la formación en valores (solidaridad, sostenibilidad, cooperación, justicia social...), la participación social y el debate en el seno de las comunidades, la educación artística, las capacidades creativas y las competencias expresivas. Estas acciones conectan directamente con el capital social de los territorios de la mano de la promoción de la identidad, la memoria y los estilos de vida creativos.

La segunda dimensión de análisis, en estrecha relación con la anterior, tiene que ver con el diseño y puesta en marcha de estrategias organizativas. Como veremos a continuación, las estrategias de los laboratorios están orientadas por una visión crítica y una voluntad de transformación de la realidad desde la proximidad, es decir, desde sus respectivos territorios. Estas características se encuentran en sintonía con las especificidades del sector cultural que ya hemos analizado en capítulos anteriores.

Desde el punto de vista operativo, estas estrategias organizativas se materializan en actividades que implican trabajar con la población local, identificar y seleccionar actores relevantes para cada proceso y establecer redes de cooperación. Estas redes tienen un carácter multinivel, ya que combinan la lógica global con la local, y son de naturaleza transversal, puesto que integran las múltiples dimensiones que existen entre cultura y desarrollo.

La elevada movilidad, el trabajo en red o las formas de acceso abierto que caracterizan al sector cultural constituyen un valor añadido para los laboratorios a la hora de alcanzar sus objetivos.

Por último, también cabe destacar las especificidades del espacio MED, en el que los recursos, las oportunidades y las posibilidades no tienen una relación lineal. El desarrollo histórico y cultural de estos territorios ha llevado a una

situación paradójica. Al enorme potencial que presenta la zona gracias a sus recursos patrimoniales y culturales se le enfrentan importantes carencias para desplegar sus posibilidades de impacto sobre el desarrollo socio-territorial en términos de infraestructuras, recursos humanos, inversiones, financiación... Utilizando la terminología turística, el trayecto entre el recurso turístico (cultural) y el producto turístico (cultural) es arduo y complejo. La materia prima del espacio MED es de una calidad destacable. Cosa bien distinta es cómo y en qué condiciones se trabaja. Por otra parte, la situación guarda sintonía con las clásicas diferencias entre el norte y el sur de Europa que encontramos también en otros sectores productivos, como es el caso de la agricultura. A la hora de identificar las posibilidades de innovación socioeconómica del espacio MED a partir del desarrollo del emprendizaje creativo hay que tener en cuenta algunas características determinantes:

- › La tipología de la estructura productiva y el peso relativo de los sectores vinculados a la economía del conocimiento en el modelo de desarrollo económico dominante en el país.
- › La situación de los sistemas educativos: grado de ajuste a las necesidades de la sociedad y transferencia de conocimiento.
- › El grado de desarrollo de los sistemas de innovación en el conjunto de la estructura productiva.
- › La cultura empresarial dominante a nivel social y la actitud general frente al riesgo.
- › El apoyo público y financiero a las Industrias Culturales y Creativas.

Por último, debemos hacer hincapié en la importancia de la perspectiva territorial en el análisis, ya que este nivel presenta situaciones excepcionales frente a la regla estatal. Esto es lo que sucede en el caso de Cataluña, en el que el análisis muestra unos resultados bien distintos si consideramos el conjunto de España o la situación particular de la región.

A continuación analizaremos cada una de las experiencias y las especificidades de los laboratorios de Sostenuto basándonos en cuatro puntos principales:

- a) Breve introducción al contexto territorial. Esta primera cuestión nos permite relacionar las prácticas de innovación del laboratorio con el modelo de desarrollo local en el que se ubica.
- b) Aproximación al contexto sectorial: las especificidades de la actividad cultural a la que se dedica la organización definen diferentes puntos de partida, necesidades y posibilidades, por lo que debe ser tomado en consideración.
- c) Principales características del equipo humano: tal y como estudiamos en el capítulo dedicado al enfoque micro, el liderazgo, la experiencia profesional, la autonomía o la movilidad definen a las organizaciones culturales, y los socios del proyecto Sostenuto no son una excepción. Las implicaciones de estas cuestiones a la hora de evaluar el desarrollo de los laboratorios y sus

posibilidades de éxito resultan de gran interés.

- d) El laboratorio: la mayoría de las prácticas de innovación desarrolladas se integran en el ámbito de la innovación organizativa y de gestión y no en el ámbito tecnológico, aunque podrían interactuar con este último con relativa facilidad. La perspectiva de actuación son los servicios y la temática socioeconómica. Incubadoras de empresas creativas, clústeres territoriales de artesanía, sistemas de intercambio no monetario o la planificación cultural y gobernanza local son los principales ámbitos de actuación. Como ya hemos destacado anteriormente, la naturaleza social o “blanda” de las innovaciones que promueven estos laboratorios afecta a la visibilidad de sus impactos, con las consecuentes limitaciones en términos de financiación y sensibilidad empresarial e institucional.

## » Centre de Développement pour les Musiques Actuelles (A.M.I.): Incubadora de empresas culturales y creativas

### **El contexto territorial: Marsella, Capital Europea de la Cultura 2013**

Marsella es una ciudad y comuna portuaria del sur de Francia, prefectura del departamento de Bocas del Ródano y de la región de Provenza-Alpes-Costa Azul (PACA). Es la segunda ciudad más poblada de Francia, con 859.543 habitantes, y se ha convertido en el principal centro económico y la mayor metrópolis del sur del país, agrupando a cerca de 1.605.000 personas en el área urbana de Marseille-Aix-en-Provence.

Es el puerto comercial más importante de Francia y del Mediterráneo y el tercero en Europa, por detrás de Róterdam y Amberes. También es un centro de importante actividad industrial especializado en la petroquímica, el refino de petróleo y la construcción naval, y se ha configurado como un nudo de comunicaciones en el que confluyen las rutas entre París, Italia, Suiza y España. Marsella destaca además por ser un centro universitario de primer orden, fundado en 1409.

Por otra parte, la ciudad ha sido designada Capital Europea de la Cultura 2013. Éste es un título conferido por el Consejo de la Unión Europea y el Parlamento Europeo a dos ciudades europeas, que durante un año tienen la posibilidad de mostrar el desarrollo de su vida cultural. En líneas generales, las ciudades europeas aprovechan esta designación para transformar completamente sus estructuras culturales, promover todo tipo de manifestaciones artísticas y proyectarse internacionalmente. Desde su lanzamiento en 1985, esta iniciativa ha tenido una acogida favorable entre los ciudadanos europeos y un creciente impacto cultural y socioeconómico gracias al gran número de visitantes y turistas que atrae. En el caso de Marsella, la designación como Capital de la Cultura no sólo afecta a la ciudad. La candidatura del proyecto Marseille Provence 2013 estaba formada por 130 comunas, lo que refuerza su dimensión política y territorial.

El estímulo que supone el contexto de la capitalidad cultural para el sector cultural y creativo de Marsella resulta de gran interés, ya que inicialmente genera dinámicas institucionales y territoriales favorables: mayor sensibilización política del papel de la cultura como motor de desarrollo económico, coordinación territorial, posibilidad de creación de nuevos y mejores empleos, mejora del atractivo y proyección exterior del territorio, oportunidad de rehabilitación de centros urbanos degradados, etc. El caso de estudio de A.M.I. nos servirá para ilustrar estas cuestiones.

### El contexto sectorial: la música

El sector de la música tiene una gran relevancia en Europa tanto en términos de producto como por su contribución a la diversidad cultural. Sin embargo, el acceso a los mercados internacionales reviste importantes dificultades.

La estructura empresarial del sector musical, en sintonía con el resto de las empresas culturales pero quizá de manera más intensa, se caracteriza por el predominio de las microempresas. Como observamos en la siguiente tabla, el 69,18% de las empresas del sector tienen entre 1 y 3 trabajadores, mientras que la media del sector cultural es de 58,38%.

TABLA 22: Distribución del número de empleados en el sector musical. Fuente: Eurokleis (2009)

Sector	NÚMERO DE EMPLEADOS				
	1-3	4-9	10-49	50-249	+250
Música	69,18%	18,35%	10,20%	1,83%	0,44%
Media del sector cultural	58,38%	23,75%	14,93%	2,49%	0,45%

El número de empresas de gran tamaño resulta marginal: tan sólo el 2,27% de las empresas musicales tienen más de 50 trabajadores. No obstante, su relevancia en términos de producción es totalmente opuesta, ya que unas pocas multinacionales controlan la mayor parte del negocio musical. Mientras que el 88% de las compañías aportan el 30% de los ingresos del sector, las empresas de más de 50 trabajadores (el 2,27% del total) generan aproximadamente el 40% de la producción.

Si analizamos el sector en términos de innovación, las pequeñas compañías independientes ganan peso, ya que el descubrimiento de nuevos valores las convierte en protagonistas de estos procesos. Además, estas empresas son artífices del 80% de los nuevos lanzamientos.

Entre los aspectos cualitativos que caracterizan al sector de la música podemos destacar:

- › Se trata de un sector productor de propiedad intelectual
- › Se encuentra fuertemente influido por la digitalización, especialmente en lo que se refiere a la creación y la interacción con el usuario

- › Funciona generalmente por gestión de proyectos
- › En ocasiones, como en el caso de A.M.I., son organizaciones sin ánimo de lucro que favorecen el acceso a la cultura y orientan su trabajo a la consecución de múltiples objetivos sociales
- › Las empresas del sector utilizan una combinación de autofinanciación y subsidios públicos según sus objetivos de trabajo.
- › La industria musical se enfrenta a una crisis estructural debido a las problemáticas generadas por el intercambio entre pares y la piratería.

El impacto de la digitalización y su influencia sobre la transformación del modelo de negocio son cuestiones de especial interés para la incubadora de empresas creativas de A.M.I.. A título introductorio, apuntaremos que Europa genera aproximadamente la mitad de los ingresos por ediciones musicales y un tercio de las ventas de discos globales. Esto contrasta con su porcentaje del mercado digital global, que se sitúa en el 17%.

El mercado digital, emergente y en plena expansión, representa para las pymes del sector una oportunidad para llegar a un público más amplio. Sin embargo, los problemas de acceso al mercado impiden la consecución de este objetivo. Grandes compañías como Google o Apple controlan la mayoría de los contenidos musicales digitales, lo que impide la entrada en el mercado de los pequeños sellos independientes. A esto se suman los problemas generados por un marco regulatorio europeo, fragmentado a nivel nacional en cuestiones legales decisivas como el copyright o los derechos de propiedad intelectual.

### **El equipo humano de A.M.I.**

A.M.I. es el jefe de filas del proyecto Sostenuto. Creada en 1985, la asociación cuenta en la actualidad con diez trabajadores. Ya sea organizando residencias artísticas, dirigiendo festivales, celebrando talleres o participando en redes internacionales de operadores culturales, la misión de A.M.I. es desarrollar una plataforma integral de servicios para agentes del sector y ciudadanos con el objeto de promocionar nuevos espacios de gestión y práctica artística. A.M.I. facilita herramientas que abarcan desde la creación (talleres, residencias, espacios de ensayo) hasta la distribución (festivales, programación itinerante), siempre bajo el enfoque de la búsqueda de nuevas audiencias y la conexión de éstas con la dimensión socioeconómica y cultural.

Un aspecto destacable del trabajo de A.M.I. es su enfoque global-local, que combina su compromiso con el desarrollo socioeconómico y cultural de Marsella con la dimensión internacional de sus actuaciones. La realización de talleres internacionales, los programas de intercambio en Oriente Medio, Japón, Rusia o África y las ediciones del Festival MIMI celebradas fuera de Marsella (Naryan-Mar y Kinshasa) son buena muestra de esta voluntad de cooperación internacional.

Esta proyección internacional se encuentra estrechamente ligada al director de A.M.I., Ferdinand Richard. En muchas ocasiones, las organizaciones cultu-

rales se caracterizan por un fuerte liderazgo de naturaleza carismática cuya experiencia y estilo de vida se ven reflejados en sus actividades. El caso de A.M.I. responde a este modelo. Por lo tanto, unos breves apuntes biográficos nos permitirán entender mejor la vocación vanguardista e internacional de la organización.

Ferdinand Richard nació en 1950 en Meknes (Marruecos) y estudió Literatura Medieval y Derecho en Grenoble (Francia), donde atendió un curso de bajo en el Conservatorio Regional de Música en 1973. Richard abandonó sus estudios y se unió como bajista, cantante, compositor y manager a la banda "Etron Fou Leloublan". Esta banda se caracterizaba por su mezcla de estilos y por su música innovadora, inconformista y de vanguardia. Richard permaneció trece años en esta banda hasta su disolución, grabando seis discos y realizando conciertos por Europa y América del Norte. Richard también ha grabado dos álbumes experimentales en solitario y ha formado parte de otras bandas como "Gestalt et Jive", "Bruniferd" o "Ferdinand et les Philosophes".

En mayo de 1986, Richard se inició en el ámbito de la gestión con la fundación del Movimiento Internacional de Músicas Innovadoras (MIMI), un festival primaveral en Marsella que promociona a artistas desconocidos y está actualmente conectado con el Victoriaville Festival, celebrado en Canadá.

La faceta de formador es otro aspecto a destacar en Richard, que participa desde hace más de una década en cursos de gestión cultural (Certificat Européen Marcel Hicter, DESS/Grenoble, ECUME/Dijon, University Leopold Senghor de Alejandría...) y grupos de discusión política como el Observatoire des Politiques Culturelles, en el que ejerce de miembro de la junta directiva.

Otro aspecto interesante relacionado con la gestión de A.M.I. tiene que ver con su uso de infraestructuras singulares. A.M.I. fue una de las primeras organizaciones en instalarse en La Friche la Belle de Mai cuando esta antigua fábrica de tabaco se convirtió en el clúster cultural por excelencia de Marsella en 1992. Durante una década, Richard ha participado en la dirección de este espacio, que está reconocido en el ámbito académico europeo y reúne a más de 70 agentes culturales de diversos sectores, desde las artes escénicas hasta el audiovisual, pasando por el diseño. Aunque en principio esta concentración permite generar economías de escala y sinergias derivadas del trabajo en red, las entrevistas realizadas durante nuestras investigaciones no han confirmado plenamente esta cuestión.

### **Los servicios de A.M.I.: Formación y trabajo en red para la transmisión de conocimientos**

A.M.I. gestiona seis espacios de ensayo y grabación que facilitan una primera toma de contacto con los músicos. Alrededor de 80 grupos musicales hacen uso de estas instalaciones cada año. De manera complementaria, A.M.I. desarrolla talleres musicales (composición de letras, scratching, sampling, música por ordenador...) dirigidos por artistas que quieren compartir sus experiencias

y conocimientos. Estos talleres también pueden celebrarse en escuelas, asociaciones y centros sociales a petición de las entidades interesadas. Un tercer servicio a destacar son los talleres internacionales, que se celebran cada año en Marsella y otra ciudad seleccionada para la ocasión (Marrakech, Dakar, Osaka, Kinshasa, Damasco...). Los talleres internacionales tienen como objeto facilitar a las microempresas un espacio para la promoción de redes globales de cooperación y el intercambio de buenas prácticas.

A.M.I. también organiza residencias artísticas para jóvenes talentos, que se articulan en torno a un proyecto de trabajo definido por un artista invitado y en el que participan jóvenes talentos.

Dada su voluntad de actuar como intermediario y penetrar en nuevos territorios, A.M.I. ha participado desde sus inicios en redes culturales regionales, nacionales e internacionales. A través de estas redes ha logrado estar presente en las principales plataformas de debate cultural (European Forum of the Arts and Heritage – que Richard llegó a presidir - FANFARE, etc).

El festival MIMI (International Movement for Innovative Musics) es la espina dorsal de la actividad de A.M.I. y tiene su origen en el año 1986. Además de los festivales celebrados en Marsella, también se han organizado ediciones internacionales en el norte de Rusia y la República Democrática del Congo. Estos festivales se complementan con talleres que ofrecen a los músicos apoyo, formación y oportunidades de intercambio. Además de estos grandes festivales, AMI organiza frecuentes actuaciones en pequeños clubs y espacios públicos (“Concerts de Voyage”, “Direct Usine”) para promocionar nuevos talentos y estilos.

En el pasado, A.M.I. también tenía su propio sello de grabación (Stupeur et Trompette!), dedicado a las músicas innovadoras y orientado por los principios de independencia que caracterizan a esta organización. Este sello, que contaba con tienda propia en Marsella y había logrado tener una cierta presencia internacional, se vio obligado a cerrar.

El modelo de financiación de A.M.I. combina varios niveles, aunque principalmente se basa en recursos públicos proporcionados por el gobierno local y el gobierno central.

### **El laboratorio: Incubadora de empresas culturales y creativas**

En términos generales, las incubadoras de empresas pueden definirse como organizaciones cuyo objetivo es apoyar la creación y el desarrollo de pequeñas empresas o microempresas en sus primeras etapas de vida, ayudándoles a testar su actividad antes de que salgan al mercado. Generalmente se trata de iniciativas públicas diseñadas para fomentar la proliferación de este tipo de empresas en una zona geográfica concreta. Las incubadoras suelen dar apoyo a los nuevos empresarios tanto en aspectos relacionados con la gestión empresarial (plan de negocio, marketing, finanzas, etc.) como en el acceso a las instalaciones y recursos necesarios (local, teléfono, Internet, accesos inalámbricos, servicios de videoconferencia, etc.) a muy bajo precio e incluso de

forma gratuita. Con este apoyo se pretende disminuir el riesgo inherente a la creación de un nuevo negocio. Sin embargo, las incubadoras no deben confundirse con las plataformas de hospedaje de empresas culturales, ya que los negocios no se instalan en un espacio físico de manera permanente.

Puesto que el objetivo de la incubadora impulsada por A.M.I. (CADO) es crear empresas a largo plazo, los organizadores establecen criterios de selección para los proyectos candidatos: viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, sector de actividad, calidad del equipo formador, adaptación a los objetivos específicos de la incubadora, calidad de las inversiones... El periodo de incubación varía tanto en función de los objetivos de la unidad de incubación como del propio proyecto admitido. En el caso de A.M.I., la incubadora ofrece un periodo de prueba de tres meses seguido de un periodo de incubación de un año con opción a una renovación de otros 12 meses. Si la etapa de incubación resulta exitosa, la empresa pasará a la etapa de crecimiento (en la que requerirá financiación adicional y/o instalaciones mayores), abandonando la incubadora. Sin embargo, es cada vez más frecuente que la salida de la incubadora venga determinada por el agotamiento del periodo máximo de incubación. El periodo máximo garantiza el cumplimiento de uno de los principios fundamentales de este tipo de infraestructuras: la rotación de proyectos empresariales.

En líneas generales, el funcionamiento de las incubadoras genera implícitamente una subvención a la explotación para las empresas alojadas en sus instalaciones. Esta subvención se complementará si es necesario con otros incentivos, siempre en función del contexto territorial de subvenciones existente: incentivos directos, tipos de interés subvencionados, capital semilla, capital riesgo, subvenciones reintegrables u otras modalidades de financiación.

Las incubadoras de empresas culturales y creativas se caracterizan además por una serie de especificidades que debemos tener en cuenta, ya que tal y como veíamos en el capítulo 3, las claves generales del emprendizaje (visión de negocio, posicionamiento en el mercado, competencias empresariales, conocimientos de comunicación, trabajo en equipo y participación en redes) presentan una idiosincrasia muy particular: posible predominio de los valores culturales frente a la visión comercial, naturaleza imprevisible del mercado cultural, déficit de competencias en gestión empresarial, dimensión pyme de la estructura productiva, legislación ambigua, dificultades de financiación...

Las conclusiones del informe europeo "The Entrepreneurial Dimensión of Cultural and Creative Industries" (HKU, 2010), nos permiten contextualizar mejor el valor estratégico del laboratorio de A.M.I. La cuestión principal hace referencia a la necesidad vital de desarrollar las competencias empresariales en las industrias culturales, a menudo no incluidas en los programas formativos reglados. De este modo, la creación de espacios de formación profesional y de experiencia práctica, especialmente en las primeras etapas de inicio de la actividad, resulta crucial.

En cuanto a las actividades de la incubadora de A.M.I., podemos resumirlas en la siguiente tabla:



TABLA 23: **Actividades de la incubadora creativa CADO**

ACCIONES DE NATURALEZA ORGANIZATIVA	SERVICIOS FORMATIVOS
Creación de estructuras y mecanismos de decisión: Comité de selección.	Formación: talleres, viajes de estudio
Coordinación de distintos niveles territoriales: trabajo en red con estructuras de incubadoras creativas regionales y nacionales (IRMA, ONPC, ARCADE, INNEF...)	Asesoramiento individualizado en el día a día
Integración de temáticas diversas (p.e. cultural y económica): incorporación de agentes económicos como stakeholders del proyecto (Cámara de Comercio de Marsella, Cámara de Economía Social, Plataforma de Iniciativas Locales-CPEM...)	Acciones de información y comunicación
Proyección internacional y networking: Encuentros Profesionales Potlatch	Función de investigación: participación en foros, identificación de necesidades, prospectiva de tendencias

Si pasamos a analizar estas actividades con un poco más de detalle, en primer lugar cabe destacar que el proyecto tiene sus propias estructuras y mecanismos de toma de decisiones, que se utilizan para determinar los criterios de selección y evaluar a los candidatos. Este mismo sistema se aplica durante todo el proceso de incubación para garantizar que las condiciones del proyecto reflejan las del entorno empresarial.

El laboratorio de A.M.I. tiene tres niveles principales de actuación: acciones de apoyo diario, trabajo en red y vida en la incubadora.

### Acciones de apoyo diario

Las acciones de apoyo diario tienen tanto carácter individual como colectivo y presentan un importante contenido formativo. Entre las acciones individuales podemos destacar el apoyo continuo a los gestores de los proyectos y los encuentros informativos, que incluyen sesiones de trabajo personalizadas en las que se resuelven las dudas prácticas. Complementariamente se desarrollan sesiones colectivas de formación profesional para mejorar las competencias empresariales. Los contenidos incluyen temas como la administración y gestión de la empresa, el método contable, el software de libre acceso, y la comunicación comercial. Además, se imparten talleres colectivos sobre buenas prácticas. Por otra parte, A.M.I. organizó una sesión de “speed meetings” de un día y medio de duración en el marco de los Encuentros Profesionales Potlatch. Estas sesiones consistían en 45 entrevistas de muy corta duración entre participantes del seminario, ponentes y miembros de la incubadora CADO.

## Networking

Los Encuentros Profesionales Potlatch, de carácter internacional, estaban planteados como una actividad formativa y de intercambio de buenas prácticas. Estos encuentros anuales se celebraron durante tres años consecutivos, centrándose cada vez en un tema distinto: cultura y desarrollo sostenible, circuitos de proximidad e identidad territorial. Estos encuentros profesionales de una semana de duración se estructuraban en dos sesiones plenarias, cuatro talleres y 16 conferencias. Durante los encuentros Potlatch, los participantes no sólo se formaban, sino que también entraban en contacto con 75 profesionales de otros países en cada edición, facilitando la creación de redes a través de los “speed meetings”. Por otra parte, la dinámica de trabajo de A.M.I. también permitía insertar las actividades en el marco de eventos como los festivales MIMI, Babel Med Music o la Feria Midem, lo que ofrecía a los usuarios de la incubadora un contexto profesional y práctico de singular interés para su aprendizaje.

Entre las colaboraciones desarrolladas en este proyecto podemos destacar tres tipos de socios, a través de los cuales se han incorporado tres tipos de perspectivas y actividades profesionales:

- › El Sindicato de Incubadoras y su red local: entre las actividades desarrolladas destacan la celebración de encuentros regionales, nacionales e internacionales y la participación en sus asambleas generales.
- › El Centro de Recursos, integrado por plataformas colectivas locales y nacionales: ARCADE, AGESCA, UDCM, Phonopaca, IRMA (Paris), Observatoire National des Politiques Culturelles (Grenoble), INNEF.
- › Entidades prescriptoras y promotoras de los viveros de empresa: Pôle Emploi (Marseille), Cámara de Comercio e Industria de Marseille-Provence, Cámara Regional de Economía Social y Solidaria, CPEM (Plataforma de Iniciativas Locales), Envie d'Agir (División Departamental de Juventud y Deporte). Con estas instituciones se celebraron encuentros y seminarios para presentar el proyecto Sostenuto.

Otras actividades en red destacadas son las iniciativas interregionales organizadas por A.M.I. en colaboración con Les Têtes de l'Art, la región PACA, la Cámara de Economía Social y Solidaria, ARCADE y las federaciones regionales de Juventud y Cultura. En este marco se organizó un seminario sobre “Prácticas de cooperación en el sector cultural”, así como diversas actividades en el marco del Mes de la Economía Social y Solidaria.

## Vida en la incubadora

Dentro de las actividades de “vida social” podemos destacar la celebración del Steering Committee (mayo 2010), en el que participaron 20 personas de diferentes instituciones locales (Consejo Regional PACA, Consejo General Bouches-du-Rhône, Dirección Regional de Juventud y Deportes) y socios ope-

rativos (Marseille Provence 2013, Couveuse Inter-Made, Pôle Info Musique, les Têtes de l'Art...).

También se desarrollaron dos seminarios formativos en materia de diagnóstico territorial en los que participó el equipo profesional de A.M.I.

En tercer lugar, se realizó un viaje de estudios y negocios a Bruselas del 27 de septiembre al 1 de octubre de 2010. Un total de once gestores de proyectos culturales en marcha participaron en una semana de encuentros profesionales basados en la metodología de la inmersión y el trabajo en red. Entre los participantes figuraban miembros de la incubadora CADO, así como operadores de Italia, España y Eslovenia seleccionados por los socios de Sostenuto. El viaje de negocios tenía tres objetivos principales:

- 1) **Objetivo profesional.** El viaje fue una oportunidad para establecer redes de colaboración con otros operadores culturales y desarrollar contactos de interés a nivel europeo. La planificación y gestión de esta actividad se desarrolló de manera autónoma con el apoyo de A.M.I.
- 2) **Objetivo formativo:** se realizaron talleres sobre temas como políticas e instituciones europeas relevantes y principales marcos de financiación.
- 3) **Dinámicas de grupo:** se desarrollaron acciones colectivas de carácter cultural (visitas, debates, encuentros...) promoviendo entornos informales propicios al desarrollo de iniciativas originales e innovadoras.

## » Bunker<sup>1</sup>

### **El contexto territorial: Ljubljana, capital de Eslovenia**

Ljubljana cuenta con una población de casi dos millones de habitantes. La mayoría de ellos son eslovenos y la minoría más numerosa está formada por ciudadanos procedentes de las antiguas repúblicas yugoslavas (serbios, croatas, bosnios...). El idioma oficial es el esloveno. El primer libro en esloveno se publicó en 1550.

La ubicación de Eslovenia ha afectado en gran medida al desarrollo histórico, político, económico y cultural del país, así como a la actual situación política y cultural. Puesto que la nación eslovena fue gobernada durante mucho tiempo por poderes extranjeros, la identidad nacional se constituyó a través de la cultura y el idioma. Todavía hoy, la mitología política popular dice que la nación eslovena tiene sus raíces en la cultura, especialmente en el idioma y la literatura. Contrariamente a la creencia popular, los parámetros mensurables del valor de la cultura no apoyan esta suposición. Como sucede en la mayoría de los países, la proporción del PIB dedicada a la cultura no llega al 1%<sup>2</sup>, mientras que la UNESCO recomienda un 1,5%.

1. Este apartado incorpora las aportaciones de Nevenka Kaprivšek, directora de Bunker, y Samo Selimovič, gestor de proyectos de la organización.

2. [www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Podatki/Statisticne\\_informacije/ISI\\_MK\\_-\\_Materialni\\_polozaj\\_kulture\\_september\\_2011.pdf](http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Podatki/Statisticne_informacije/ISI_MK_-_Materialni_polozaj_kulture_september_2011.pdf)

Ljubljana es la capital de Eslovenia, así como su centro cultural, político, económico, educativo y administrativo. Está ubicada en la intersección de los dos mayores corredores de transporte de Europa. Aunque uno de los objetivos de los anteriores gobiernos de Eslovenia fue la descentralización del país, la mayor parte de la actividad cultural todavía se concentra en Ljubljana. La capital acoge alrededor de 10.000 eventos culturales cada año, entre ellos más de 60 festivales. Uno de los problemas de la cultura profesional en Ljubljana (al igual que en muchas otras ciudades del este de Europa) es el desequilibrio entre instituciones públicas y ONGs en aspectos como la distribución de los recursos financieros, los recursos humanos y las infraestructuras. Las instituciones públicas, que todavía no han sido obligadas a implementar una reforma en profundidad, son las que más dinero público gastan y operan de una manera muy inflexible. Por otra parte, las ONGs trabajan en condiciones de “guerrilla” debido a la falta de fondos, derivada de las insuficientes aportaciones del Estado y la falta de flujos de capital privado. Además, no existe ninguna legislación (impositiva, por ejemplo) que anime a las empresas privadas a invertir en cultura. En lo que respecta a las infraestructuras, el músico, investigador y activista cultural Bratko Bibič llevó a cabo un estudio en el que argumenta que “Eslovenia, y en particular Ljubljana, está caracterizada por una enorme brecha entre las instituciones públicas y los productores culturales privados sin ánimo de lucro en términos de acceso a las infraestructuras<sup>3</sup>”.

### Contexto sectorial: Las artes escénicas

Al igual que ocurre en el sector de la música, el de las artes escénicas está caracterizado por la polarización de la estructura productiva. La dimensión pyme es mayoritaria en el tejido empresarial y se detecta una ausencia significativa de empresas de tamaño medio, lo que dificulta la organización del sector. Por otra parte, las pocas empresas de gran tamaño que existen absorben una parte significativa del volumen de trabajo.

TABLA 24: **Distribución del número de empleados en el sector de las artes escénicas.**

Fuente: Eurokleis (2009)

Sector	NÚMERO DE EMPLEADOS				
	1-3	4-9	10-49	50-249	+250
Artes escénicas	63,01%	21,93%	12,52%	2,25%	0,30%
Media del sector cultural	58,38%	23,75%	14,93%	2,49%	0,45%

3. [www2.arnes.si/ffj/miri1/slo\\_html/publikacije/pdf/MI\\_politike\\_hrup\\_z\\_metelkove.pdf](http://www2.arnes.si/ffj/miri1/slo_html/publikacije/pdf/MI_politike_hrup_z_metelkove.pdf)

De acuerdo con esta tabla, un 63% de las compañías de artes escénicas tienen menos de cuatro trabajadores y un 22% tiene entre 4 y 10 empleados. Los ingresos agregados de este 85% de las compañías (entre 1 y 10 trabajadores) suponen el 39% del total del sector. Las compañías entre 10 y 49 trabajadores (12,5% del total) generan un 31% de los ingresos totales del sector. Por su parte, las compañías de más de 50 trabajadores (2,55% del total) generan un 30% de los ingresos totales de las artes escénicas. Por último, podemos destacar que el sector representa el 1,31% del total de los ingresos de las industrias culturales y creativas en Europa.

De acuerdo con la tipología de provisión de bienes y servicios, las artes escénicas se identifican como generadoras de experiencias creativas. Como estudiaremos a continuación, esta característica es de singular relevancia para el desarrollo de procesos de innovación social como los que ha tratado de impulsar Bunker a través de su laboratorio.

Otra especificidad del sector es que, inicialmente, las empresas de artes escénicas no poseen la propiedad intelectual de su trabajo. De hecho, habitualmente pagan el copyright del trabajo de otros. La falta de derechos de propiedad intelectual conlleva la necesidad de encontrar mecanismos alternativos de reconocimiento de la creatividad y el talento (como los criterios de calidad aplicables al valor socio-cultural añadido que se genera).

Las compañías del sector están mayoritariamente subvencionadas y fuertemente implicadas con el valor cultural de su trabajo. Estas empresas se enfrentan a serias dificultades para conseguir financiación privada debido a los problemas de valoración de los productos simbólicos e intangibles. Mientras que algunos critican el sistema de subsidios porque limita la entrada de la inversión privada, otros defienden su necesidad para mantener la diversidad cultural del sector. El actual contexto de crisis ha vuelto a situar este debate en primera línea.

De acuerdo con la organización europea del sector, las artes escénicas tienen una orientación más cultural que empresarial y sus objetivos tienen un carácter sociocultural y sin ánimo de lucro (facilitar el acceso a la cultura, transmitir valores, etc). En este sentido, el concepto de emprendizaje es relativamente novedoso para las organizaciones que se dedican a este tipo de actividad. Al igual que sucede con los artistas visuales (artesanos, diseñadores...), muchos de los artistas escénicos (guionistas, directores...) asumen formas de contratación basadas en el autoempleo, que implican enormes diferencias salariales según casos y en muchos casos sueldos por debajo de la media. Esto se explica en parte por la preferencia por el trabajo creativo.

Las formas de trabajo del sector están fuertemente influidas por la cooperación en red con otros sectores como el musical o el audiovisual. En términos de acceso al mercado, las microempresas tienen dificultades para acceder a mercados más grandes y conseguir que sus ideas e iniciativas se materialicen en producciones. En términos generales, el ciclo de vida de la producción escénica se caracteriza por largos procesos de producción (2 ó 3 años) y periodos

mucho más cortos de entrega del producto (permanencia en cartel). La noción de crecimiento en el sector se asocia a un proceso lento y largo (alrededor de 10 años) en el que el mercado reconoce poco a poco el talento y la creatividad de la compañía.

La formación en conocimientos empresariales brilla por su ausencia en las artes escénicas, aunque este tipo de competencias son vitales para un sector que ha trabajado históricamente con ayudas públicas.

Las nuevas tecnologías están adquiriendo cada vez más relevancia en las artes escénicas, especialmente las que facilitan la innovación en las formas de exhibición, la difusión de contenidos creativos, los modelos de negocio o el acceso a las audiencias.

Por último, la elevada movilidad interterritorial de producciones y compañías es otro factor característico del sector. Por este motivo, cualquier legislación al respecto afectará al sector (tanto en términos online como offline). La doble imposición fiscal, por ejemplo, limita el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio como el web-streaming transfronterizo de producciones teatrales.

### **El equipo humano de Bunker**

Bunker es una organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es la organización y realización de eventos culturales de la más diversa naturaleza. Bunker produce y presenta producciones de teatro y danza contemporánea, organiza diferentes talleres y programas educativos, impulsa metodologías innovadoras de investigación en el ámbito cultural y dirige uno de los festivales internacionales de referencia en Eslovenia, el Mladi Levi, orientado a la promoción de jóvenes valores y la innovación en formas artísticas.

La dilatada trayectoria de Bunker (desde 1997) ha generado un espacio de actividad caracterizado por la promoción de la movilidad de artistas dentro y fuera de Eslovenia, el intercambio artístico entre disciplinas y el diálogo profesional en materia de buenas prácticas y experiencias de innovación en el marco del desarrollo local y la sostenibilidad global.

El equipo de Bunker también se caracteriza por el liderazgo carismático de su fundadora, Nevenka Koprivšek, quien desarrolló competencias interculturales a través de su periodo de formación en París (École Internationale de Théâtre Jacques Lecoq) y su experiencia profesional en Nueva York (donde actuó en la aclamada obra "You the City" de Fiona Templeton). Cuando volvió a Ljubljana, Koprivšek capitalizó con éxito estas experiencias internacionales en su primer trabajo como gestora cultural. Durante ocho años fue directora artística del Glej Theatre, el primer teatro experimental de la capital eslovena. Bajo su liderazgo, el Glej se convirtió en un centro artístico potente e innovador. En 1997 fundó Bunker y el festival Mladi Levi, que continúa dirigiendo.

Koprivšek ha estado implicada como miembro o como co-fundadora en un gran número de redes internacionales y consorcios, entre ellos Junge Hunde, DBM,

Balkan Express e Imagine 2020.

Ocasionalmente, la directora de Bunker también escribe, investiga, asesora e imparte clases sobre programación y política cultural. En 2009 se desplazó a París para obtener el certificado de instructora del método Feldenkrais (Toma de Consciencia a través del Movimiento). En 2003, la Ciudad de Ljubljana le concedió un premio municipal por sus logros en el ámbito de la cultura y en 2011 recibió el reconocimiento de Chevalier d'Ordre des Arts et des Lettres del gobierno francés.

Bunker inició su actividad con una inversión limitada y la determinación de Koprivšek y su colaborador Mojca Jug. Gracias a sus conocimientos y experiencia en el sector, y a base de voluntad, contactos profesionales y trabajo, la asociación se desarrolló hasta llegar a su estatus actual, con ocho trabajadores a tiempo completo. Cinco de estos trabajadores tienen un contrato regular y tres tienen el estatus de “trabajador cultural autónomo”, lo que implica un contrato mensual y el pago de las contribuciones a la Seguridad Social por parte del ministerio.

La mayoría de miembros del equipo de trabajo de Bunker son mujeres. Los perfiles competenciales se caracterizan por la importancia de las habilidades creativas (discursos alternativos), comunicativas (idiomas) y organizativas (estrategias cooperativas). Las tareas administrativas y económicas también se resuelven a través de personal especializado. Las formas de trabajo están fuertemente influidas por la filosofía y los estilos de vida de los miembros de la organización, especialmente en lo que tiene que ver con la elevada movilidad, la coordinación y la cooperación solidaria en el reparto de tareas.

En definitiva, Bunker es una organización madura con prácticamente quince años de experiencia y un equipo relativamente joven. En relación con las formas de contratación, la organización se basa en el trabajo a tiempo parcial y la gestión por proyectos.

Otra característica destacada de Bunker es la gestión de un espacio singular: el Stara Mestna Elektrarna - Elektro Ljubljana. Esta antigua central eléctrica tiene un importante valor histórico-artístico, por lo que se considera que forma parte del patrimonio cultural de Ljubljana. Por esta razón, Elektro Ljubljana y las autoridades eslovenas rehabilitaron la central como “monumento técnico” con fines culturales. El Ministerio de Cultura otorgó a Bunker la concesión del espacio en un concurso público en 2004 y la organización renovó su estatus de gestora para dos mandatos, el segundo de los cuales todavía está en curso. La programación de Bunker en el Stara Mestna Elektrarna consiste en producciones de teatro y danza contemporáneas, festivales, conciertos y eventos interdisciplinarios. La organización también ofrece un programa educativo y de ensayos.

El festival anual Mladi Levi es una de las actividades más destacadas de Bunker. Este festival empezó a celebrarse en 1998 como un evento artístico internacional centrado en artistas jóvenes y emergentes y nuevos géneros

artísticos (circo contemporáneo, teatro documental...). Hoy en día, el enfoque sigue siendo el mismo, pero el festival ha ampliado su espectro para incluir artes visuales, arte público y una gran cantidad de proyectos participativos en los que artistas internacionales aúnan esfuerzos con residentes locales. Desde sus inicios, el Mladi Levi también ha servido como marco para un programa de residencias de corta duración, en el que los artistas que participan en el festival se reúnen e intercambian ideas con los productores y artistas locales.

### **El laboratorio: Sistemas de intercambio no monetario**

Un Sistema de Intercambio Local (*Local Exchange Trading System* o *LETS* en inglés) es un sistema en el que se intercambian bienes y servicios sin recurrir a las divisas tradicionales.

Este tipo de sistemas están basados en el uso de créditos locales sin intereses en los que no son necesarios los intercambios directos. Por ejemplo, un miembro puede conseguir un crédito cuidando a los niños de otra persona y gastarlo luego en una carpintería perteneciente a otro miembro de la misma red. Las transacciones se registran en una plataforma central (virtual o física) abierta a todos los miembros. Puesto que son los miembros de la red los que ofrecen el crédito para su propio beneficio, se considera que los sistemas de intercambio local son sistemas de crédito mutualista.

La experiencia del laboratorio de Bunker se integra plenamente en los denominados procesos de innovación social. Si consideramos las seis etapas en las que se pueden dividir estos procesos de acuerdo con el “Open Book On Social Innovation” de NESTA (2009), podemos asociar las actividades del laboratorio a las tres primeras fases:

TABLA 25: **Las seis etapas de la innovación social**

1. Diagnósis. Identificación de problemáticas emergentes
2. Uso de métodos creativos para generar propuestas e ideas
3. Diseño de prototipos y puesta en marcha de experiencias piloto que permitan testar estas ideas
4. Fomento de la sostenibilidad de la práctica para convertirla en rutina
5. Difusión y generalización de la innovación a gran escala
6. Promoción del cambio sistémico



Es necesario señalar que la propuesta del proyecto Sostenuto ya anticipaba un método concreto para generar innovación a través de los LETS, por lo que la segunda fase de la clasificación de NESTA estaba hasta cierto punto predefinida.

Puesto que las funciones de fomento de la sostenibilidad/transferencia del proyecto y de diseminación de los resultados del mismo ya se habían atribuido a otros dos socios (la Universitat de València y Relais Culture Europe), Bunker se centró en el diseño y puesta en marcha de actividades piloto.

Como veremos más adelante, el desarrollo de redes mediante actividades como la creación de plataformas o la identificación e integración de agentes estratégicos son fundamentales en los procesos de innovación social.

Las experiencias piloto de Bunker formaban parte de un proceso a largo plazo: el establecimiento de una conexión permanente con el entorno más próximo. Los numerosos esfuerzos realizados en esta dirección culminaron en la creación del Distrito Cultural Tabor, que lleva el nombre del barrio en el que Bunker desarrolla su actividad. La iniciativa surgió del hecho de que según algunos estudios (a los que nos referiremos más adelante), los residentes, visitantes y viandantes habían identificado una falta de identidad y sentido de pertenencia en la zona. Puesto que este distrito de Ljubljana se caracteriza por la presencia de diversos espacios artísticos y culturales de gran interés como el Stara Elektrarna, el Metelkova (un antiguo emplazamiento militar reconvertido en centro cultural alternativo) o el Museo Etnográfico Nacional, la creación del distrito cultural parecía ser la manera más natural de satisfacer tanto las necesidades y deseos de la población local como las aspiraciones de los profesionales de la cultura que trabajan en la zona, que habían expresado su interés en participar en la creación de una red de ese tipo. Algunas entidades locales, como por ejemplo la escuela primaria o la residencia de mayores, se integraron en el distrito cultural a pesar de no encajar en la descripción de "organización cultural" por su aspiración de trabajar con los demás vecinos del barrio en asuntos comunes y áreas de interés mutuo. Por lo tanto, el Distrito Cultural Tabor constituía una respuesta "de abajo hacia arriba" a las necesidades concretas de residentes y organizaciones locales a través del uso de métodos inclusivos de detección de problemas y toma de decisiones.

La propuesta inicial de Sostenuto planteaba el LETS como una herramienta que Bunker podía utilizar para identificar maneras en las que se puede hacer frente a los problemas económicos y sociales a través del arte y la cultura.

Esta suposición fue testada en la primera etapa de implementación del proyecto a través de las iniciativas "Intercambio Callejero" y "Línea 10: El Libro". El "Intercambio Callejero" era un intento de modificar el clásico sistema de intercambio local para responder mejor a los problemas que se detectaron durante la fase de investigación. Bunker conectó la idea del intercambio local a un evento cultural para movilizar a un mayor número de participantes. Aunque consiguieron implicar a un gran número de individuos en el evento de inter-

cambio (alrededor de 400), el análisis posterior reveló que un gran porcentaje de estos intercambios no se completaron. Tras realizar varias entrevistas, la organización llegó a la conclusión de que el "Intercambio Callejero" había recibido una buena acogida por parte de los diferentes tipos de audiencias del festival - de ahí el alto nivel de participación - pero no había conseguido persuadir a los participantes de llevar los intercambios hasta el final o sumarse a otras iniciativas similares.

Otra de las acciones experimentales impulsadas en la primera fase de implementación del LETS fue el proyecto "Línea 10: El Libro" ("Proga10: Knjiga"). La elección de Ljubljana por la UNESCO como Capital Mundial del Libro en 2010 se aprovechó para promover una experiencia piloto de intercambio público de libros. Para ello se instaló un sistema de préstamo y devolución de obras en 23 paradas de la red pública de autobuses de la ciudad. La iniciativa contaba con la colaboración de la Municipalidad de Ljubljana, la empresa privada Europlakat, así como institutos, editoriales, bibliotecas y otras instituciones. El objetivo era promover y normalizar el libre intercambio de bienes y servicios en un contexto específico (el tiempo de espera en una parada de autobús) para despertar la curiosidad y aumentar la receptividad de los usuarios. Más de 20.000 libros de la más variada naturaleza se pusieron a disposición de los pasajeros, que los tomaban prestados y (en menor medida de lo esperado) los devolvían después de leerlos. Estas actividades de intercambio se complementaron con acciones específicas para los destinatarios prioritarios de Bunker: los más jóvenes. De este modo, en la Zona Autónoma de Metelkova se colocó una caseta para intercambiar libros y promover valores asociados a este pasatiempo.

También se trabajó con alumnos de instituto para presentarles los sistemas de intercambio alternativos a través de una serie de talleres. Al realizar estas actividades, Bunker se dio cuenta de que, una vez más, había subestimado la posible contribución de las generaciones más jóvenes a la resolución de los problemas sociales.

Las deficiencias de los sistemas de intercambio local llevaron a Bunker a buscar otros enfoques para tratar los problemas locales de un modo participativo a través de intervenciones artísticas.

Manteniéndose fieles a la premisa de que el objetivo del laboratorio era testar cómo la cultura y el arte pueden ejercer una influencia positiva sobre la esfera social, los miembros del equipo pudieron experimentar con libertad y ser creativos sin estar limitados por un enfoque concreto.

Las problemáticas a las que había que hacer frente no se eligieron de manera arbitraria. Bunker llevó a cabo dos estudios exhaustivos sobre el territorio, su historia y los problemas, necesidades y aspiraciones de los residentes locales. El estudio sociológico se centró en la identificación de los asuntos clave en la comunidad local y se realizó a través del método de los grupos de discusión. Este trabajo ayudó a Bunker a diseñar las actividades de acuerdo con

las características específicas de cada grupo de edad. El estudio reveló que los habitantes del distrito consideraban que faltaban zonas verdes y espacios comunes, detectaban una falta de identidad y de un sentido de pertenencia al distrito, sentían una cierta alienación y coincidían en que los diferentes agentes culturales de la zona deberían colaborar de alguna manera. Por otra parte, el estudio antropológico, realizado a partir de entrevistas y de la recopilación de datos, proporcionó material y referencias para el diseño del contenido de las actividades, ya que se centraba en la historia, el patrimonio simbólico y las historias del barrio.

Una de las innovaciones más importantes que surgieron del laboratorio de Bunker fue quizá la adopción de un enfoque más científico a la hora de investigar las diferentes problemáticas. El método que condujo a la implementación de las actividades incluidas en el laboratorio podría considerarse como innovador tanto para el sector de las artes como para la zona del Mediterráneo.

Entre 2009 y 2011 se realizaron una gran cantidad de talleres, charlas, eventos, *happenings* y actividades de paisajismo en colaboración con expertos locales e internacionales y otros agentes para testar las hipótesis del proyecto Sostenuto. En 2009, el equipo de Bunker decidió colaborar con el colectivo artístico ProstoRož en el diseño del proyecto "ProstoRož09:Calle". Durante el festival Mladi Levi, celebrado en agosto, los arquitectos de este colectivo extendieron los límites del espacio público transformando diez plazas de aparcamiento de la calle Slomškova en espacios para el entretenimiento, el juego y la realización de diferentes actividades culturales y educativas. Esta intervención suponía una reacción a algunos de los problemas detectados por el estudio de Bunker: el exceso de vehículos en las ciudades, la falta de espacios públicos y mobiliario urbano y la falta de espacios comunes de calidad.

Además, se llevaron a cabo diversos proyectos a pequeña escala para intentar resolver problemas locales menores a través de la cultura. Uno de ellos consistía en organizar cuatro rutas de interpretación en el barrio: "A Look by the Way", "In Search of the Lost Garden", "A Look from the Outside" y "Wild Seed". Para ello se contó con la ayuda de Ira Zorko, Sašo Ostan, Maarten Roels y Zlatko Zajc. Estas rutas tenían el objetivo de trabajar en el reconocimiento colectivo de los problemas locales e identificar vías alternativas para solucionarlos desde diferentes perspectivas. Esto implicaba centrar la atención en problemas emergentes (utilizando metodologías creativas e innovadoras como "Walkscape") y promover valores y paradigmas alternativos para el desarrollo. Expertos nacionales e internacionales como el arquitecto esloveno Aleksander S. Ostan o el belga Maarten Roels, especializado en modelos innovadores de intercambio no monetario y economía solidaria, participaron en estas actividades y replantearon asuntos como el papel del consumidor en los procesos de producción, la función de las zonas verdes como un espacio público o las nuevas maneras en las que percibimos los espacios en los que vivimos. Durante el verano, los jóvenes de Ljubljana y de Tabor tienen a su alcance muy pocas

actividades no comerciales. Para suplir esta carencia, Bunker organizó talleres de fotografía para niños de entre 10 y 16 años del barrio. Con la ayuda de la diseñadora de moda Arijana Gadžijev, los participantes en estos talleres aprendieron a imprimir sobre tejidos e hicieron sus propias camisetas. Los jóvenes también participaron en otro taller para aprender las habilidades básicas de un DJ. En este caso, los mentores fueron los DJ eslovenos Borka y Bakto. Los niños tuvieron la oportunidad de demostrar lo que habían aprendido en el taller durante la fiesta de clausura del festival Mladi Levi, en la que estuvieron a cargo de la música. Este es otro ejemplo de cómo Bunker, además de ofrecer programas artísticos de calidad para los más jóvenes, promueve relaciones a largo plazo entre el festival y los residentes locales. El colectivo artístico Pazi!park llevó a cabo la acción Pazi!Lonček, en la que los niños crearon piezas de cerámica y las distribuyeron gratuitamente por el barrio para mejorar el ambiente y facilitar el contacto entre los vecinos.

“Beyond the Construction Site” y “Park Tabor” son dos actividades que merecen especial atención. Con el objetivo de crear nuevos espacios que fomentaran la colaboración entre los ciudadanos en un contexto sociocultural amplio, Bunker se propuso transformar las zonas más deterioradas del barrio ante la falta de zonas verdes y la percepción de estas áreas como uno de los principales problemas del vecindario por parte de los residentes locales. La dimensión de estos proyectos superaba la capacidad del equipo de Bunker, por lo que se buscó la colaboración de ProstoRož y Kud Obrat. La regeneración de las áreas degradadas (y también peligrosas, según algunos vecinos) se consiguió en un periodo relativamente corto, respondiendo a las demandas de más actividades comunales y no comerciales en la zona.

En cuanto al Parque Tabor, un total de 48 organizaciones e individuos organizaron 455 eventos en este espacio en 131 días. Al final del verano, Bunker ya había recibido un gran número de comentarios positivos de los residentes locales y había detectado cambios significativos en el uso del parque.

Sin embargo, ningún proyecto movilizó a tantos residentes locales ni inspiró tanta participación voluntaria y esfuerzos conjuntos como “Beyond the Construction Site”. Bunker realizó numerosos esfuerzos para obtener un permiso oficial de la Municipalidad de Ljubljana para el uso temporal de los terrenos de un sitio de construcción degradado. Este espacio fue transformado en el primer jardín colectivo de Eslovenia. Con la participación de Bunker y la ayuda de Kud Obrat, que coordinó las actividades en el sitio, los residentes pasaron incontables horas transformando el espacio a partir de 2009. Tanto las autoridades municipales como instituciones destacadas como la Red por el Espacio y otras estructuras locales reconocieron la importancia de la aplicación de este tipo de enfoque a la resolución de problemas en las zonas urbanas. La iniciativa sigue en marcha y está previsto que continúe después de Sostenuto. Además, ya están surgiendo iniciativas similares en otros distritos de Ljubljana y Eslovenia.

A través de estas actividades, los residentes locales pudieron participar en la transformación y embellecimiento de su barrio y discutir los asuntos que les interesaban en los dos espacios.

Sin duda, estos proyectos demuestran claramente el efecto que la cultura puede tener sobre la sociedad.

La emergencia del Distrito Cultural Tabor, los proyectos “Beyond the Construction Site” y “Park Tabor” y las acciones a pequeña escala como las rutas de interpretación, los talleres y las intervenciones en espacios públicos posibilitaron el cumplimiento del compromiso de Bunker de conectar a diferentes agentes locales para mejorar la calidad de vida en el entorno inmediato y más allá y proporcionar una identidad cultural al barrio de Tabor. La experimentación llevada a cabo a través de estas actividades llevó a la emergencia de un espacio físico y simbólico que proporcionó una nueva identidad (cultural) al territorio a través de numerosas colaboraciones entre organizaciones e individuos. La participación y la inclusión constituyeron dos objetivos en sí mismos, así como el diseño de métodos para la identificación de soluciones a los problemas locales. Todos los proyectos suponían una respuesta a demandas específicas o a situaciones identificadas en los dos estudios: el deseo de algunos residentes de pasar más tiempo con sus vecinos, la ausencia de espacios comunes y zonas verdes de calidad, el refuerzo de la solidaridad entre residentes locales o la voluntad de los profesionales locales de colaborar en la creación de una estructura que pudiera canalizar las demandas e iniciativas de profesionales y vecinos.

Bunker también colaboró con otros laboratorios de Sostenuto para ayudarles a lograr sus objetivos. Por ejemplo, el equipo de Bunker apoyó los esfuerzos de Expeditio por diseñar estrategias culturales para las municipalidades de Boka Kotorska organizando un taller profesional de tres días dirigido a agentes culturales de Montenegro. En este contexto también se organizaron varios talleres y encuentros con expertos y profesionales para presentar las estrategias culturales implementadas en Eslovenia y discutir las diferentes opciones para el caso de Montenegro, analizando las dificultades y proponiendo posibles soluciones. Por último, la organización del foro “Ready To Change” supuso un hito tanto para el proyecto Sostenuto como para Bunker. El objetivo de este encuentro era compartir conocimientos y analizar las formas en las que los agentes culturales están haciendo frente a las transformaciones sociales, los cambios en las políticas públicas y las mutaciones de las prácticas culturales y artísticas. El foro se celebró del 2 al 4 de diciembre de 2010 en el Stara Mestna Elektrarna, con la participación de más de 200 operadores culturales de Europa y de otros continentes.

El programa del foro estaba basado en tres pilares:

- › La “Universidad Abierta”, que incluía conferencias y debates entre intelectuales, investigadores, artistas y profesionales centrados en seis temas: derechos culturales, economía, ecología y biodiversidad, riqueza y sostenibilidad, cambios sociales y nuevas realidades urbanas, nuevas comunidades.

- › Intercambio de experiencias y prácticas concretas relacionadas con nuevos colectivos, participación, transformación, arte en su contexto y espacios intermedios.
- › Talleres orientados a la redacción colectiva del manifiesto final: "Towards Transformational Cultures: Ljubljana 1.0". Cada tarde, los participantes en el foro realizaban sus aportaciones al manifiesto, que se presentó al finalizar el evento a un panel de representantes políticos e iniciativas civiles. El documento final incluía los siguientes puntos: el debate ético como una condición necesaria para la transformación y la regeneración; el arte como proceso crítico de reconocimiento, transformación y producción de símbolos y significados; la libertad de la creación (expresión) artística como condición fundamental para la emancipación y la trascendencia y los nuevos modelos de propiedad intelectual o artística (copyleft y Creative Commons frente al modelo dominante de copyright y propiedad intelectual) como una nueva manera de concebir el bien común.

Además, cabe destacar el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la documentación y difusión del foro. La mayor parte de las conferencias y presentaciones están disponibles en:

*<http://www.bunker.si/eng/sostenuto-lectures-and-presentations>*

En la actualidad, Bunker continúa trabajando con la comunidad local, difundiendo ejemplos de buenas prácticas en otras zonas, así como definiendo las condiciones y buscando los recursos necesarios para continuar desarrollando las iniciativas impulsadas en el marco del laboratorio. El territorio se ha beneficiado en gran medida de estas iniciativas y la organización ha detectado que la masa crítica de participantes locales es suficiente para seguir impulsándolas y ampliándolas. A partir de la experiencia de Sostenuto, Bunker también ha iniciado proyectos similares en Maribor, la segunda mayor ciudad de Eslovenia, y tiene previsto llevar a cabo nuevas acciones de regeneración territorial a través de la cultura en Ljubljana.

## » Expedicio

### **El contexto territorial: Boka Kotorska, patrimonio cultural de la UNESCO**

Kotor (Cattaro), una ciudad costera de la zona sur de Montenegro, cuenta con una población de 13.310 habitantes y es una de las localidades más turísticas de todo el país. Esta ciudad mediterránea se ubica en el fondo de una pequeña bahía de la Costa Dálmata, muy cerrada, que parece fundirse en el cráter semi-derrumbado de un antiguo volcán que circunda la ciudad en forma de elevados acantilados. Kotor está además rodeada por una impresionante muralla que data de principios de la Edad Media.

La ciudad y sus alrededores pertenecieron durante cuatro siglos a la denominada Albania veneciana de la República de Venecia (1420-1797). Este pasado se manifiesta en un rico patrimonio histórico-arquitectónico, ya que durante

esa época la ciudad se convirtió en un importante centro artístico y comercial que contaba con sus propias escuelas de masonería e iconografía. En aquella época, la mayoría de los habitantes de Cattaro (como era llamada entonces) eran católicos y hablaban en lengua veneciana.

En los últimos años, el sector turístico local ha experimentado un espectacular desarrollo. En la actualidad, la oferta turística de la zona se basa en el turismo de sol y playa y en la Comarca natural, cultural e histórica de Kotor, que fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1979.

La localidad se encuentra bien comunicada a través de la Autopista del Adriático y el Túnel de Vrmac. También se puede acceder al interior de Montenegro por la desviación en Budva o Sutomore a través del túnel de Sozina. Igualmente se puede ir hacia Centinje por un camino histórico que ofrece unas excelentes vistas de las Bocas de Kotor. El Aeropuerto de Tivat se encuentra a tan sólo cinco kilómetros de la ciudad y cuenta con vuelos regulares a los aeropuertos de Belgrado, París y Moscú. También existe el Aeropuerto de Podgorica, que se encuentra a 65 kilómetros y ofrece destinos a las principales ciudades europeas.

La actividad de Expediitio se encuentra estrechamente vinculada al modelo de desarrollo territorial, en el que la gestión responsable de los recursos patrimoniales determina, entre otras cuestiones, la sostenibilidad en el tiempo de la actividad turística.

### **El sector de la arquitectura**

La arquitectura, además de tener un componente artístico y patrimonial, constituye una parte esencial de nuestra vida diaria y configura nuestro hábitat a través de numerosos servicios.

El sector contribuyó al empleo en Europa con 762.714 puestos de trabajo en 2007, lo que supone el 10,7% del total del empleo generado por las Industrias Culturales y Creativas y lo posiciona como el tercer sector más importante dentro de las mismas. El total de ingresos generados por el sector supone el 8,19% del total de ingresos de las ICCs.

A nivel estructural, el sector de la arquitectura se caracteriza por estar constituido mayoritariamente por pymes. En 2007, un 62% de las empresas dedicadas a esta actividad tenían entre 1 y 3 empleados, mientras que un 23% tenían entre 4 y 9 trabajadores. Por lo tanto, el 85% de las empresas de arquitectura tienen menos de 10 empleados.

En términos de financiación, el sector opera mayoritariamente con fondos privados. El reconocimiento obtenido a través de premios y la contratación pública tiene más valor que los subsidios.

La actividad profesional del sector está delimitada por las regulaciones de la Unión Europea en términos de movilidad laboral y contratos públicos. En este sentido, la Resolución del Consejo de la Unión Europea de enero de 2007 apuntaba a la necesidad de mejorar el reconocimiento mutuo de cualificaciones en

arquitectura entre los distintos países miembros de la Unión Europea. En el pasado, la UE ha promovido la cooperación entre las instituciones dedicadas al patrimonio cultural y la arquitectura.

Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación son ampliamente utilizadas en el sector. Su aplicación a aspectos como el diseño, la simulación y el intercambio de información incrementa la eficiencia del trabajo y mejora la colaboración entre las diversas disciplinas. Además, el uso de las tecnologías ha acortado la fase de producción, aunque el sector sigue siendo muy intensivo en mano de obra.

### **El equipo humano de Exeditio**

Exeditio es una entidad no gubernamental, sin ánimo de lucro y políticamente independiente con sede en Montenegro. Fue fundada en 1997 por seis estudiantes de arquitectura de la Universidad de Belgrado y trasladada a Kotor dos años después por iniciativa de dos de los miembros fundadores, Aleksandra Kapetanović y Tatjana Rajić. La misión de Exeditio es promover la planificación sostenible en Montenegro y en la región del sureste de Europa a través de servicios de arquitectura ecológica, planificación urbana, paisajismo y valorización del patrimonio cultural, siempre contando con la participación de la sociedad civil.

Entre las actividades desarrolladas por Exeditio con esta finalidad destacan las acciones de formación, investigación y consultoría (publicaciones divulgativas, talleres formativos, proyectos de investigación, elaboración de diagnósticos y planes de acción) orientadas a la identificación de problemáticas y la sensibilización de la población y las instituciones sobre los principios de la planificación sostenible del territorio.

La filosofía de trabajo de Exeditio se basa en la colaboración en red entre administraciones públicas, instituciones, empresas privadas, ONGs y ciudadanos en general. El objetivo es favorecer dinámicas de cooperación mutua.

Otra actuación destacada es la promoción del capital social a través de la realización de talleres formativos para ONGs de la región de Boka Kotorska en materias relacionadas con aspectos como la gestión, la organización y la comunicación.

Exeditio es miembro de Europa Nostra, la red paneuropea más extensa para la protección del patrimonio arquitectónico, así como de la Red SEE Patrimonio. Desde 2005, también forma parte del Consejo Nacional para el Desarrollo Sostenible de Montenegro.

La entidad cuenta con cuatro trabajadores a tiempo completo y numerosos colaboradores ocasionales. Su estructura organizativa se caracteriza por una buena definición formal que incluye el Comité de Dirección (con función supervisora), el Comité Ejecutivo, miembros honorarios, miembros y voluntarios. Además, el Comité de Dirección, el Comité Ejecutivo y los miembros honorarios forman parte de la Asamblea General. Entre los miembros de la organización



hay arquitectos, sociólogos, economistas, historiadores del arte, periodistas y abogados.

El voluntariado cultural, introducido por Expeditio en 2002, es otra cuestión relevante. Hoy en día, la organización cuenta con más de 400 voluntarios, diez de los cuales son además miembros honorarios. La labor de los voluntarios que se dedican a la traducción es especialmente importante, dada la participación de Expeditio en redes internacionales como Europa Nostra. La organización también ha puesto en marcha talleres de restauración arquitectónica en los que han participado voluntarios de Montenegro, Serbia, Bosnia-Herzegovina, Suecia, Eslovaquia, Australia y Canadá. Hasta hoy, la pertenencia a Expeditio ha sido gratuita, aunque la organización se está planteando introducir una cuota para facilitar su financiación.

### **El laboratorio: La estrategia de desarrollo cultural de Kotor, Tivat y Herceg Novi**

El laboratorio de Expeditio persigue el diseño y puesta en marcha de un proceso de planificación cultural con la participación de la población local. La estrategia de actuación tiene un carácter intermunicipal. El objetivo de esta planificación es la gestión sostenible de los recursos culturales y patrimoniales en el contexto del desarrollo territorial.

#### **Investigación teórico-conceptual**

*Análisis del marco de referencia a nivel local, regional y europeo*

- › Traducciones de materiales de interés como la “Guía para la Participación Ciudadana en las Políticas Culturales Locales de las Ciudades Europeas” de Jordi Pascual y Sanjin Dragojević.

#### **Diagnóstico territorial**

*Diagnóstico de las necesidades formativas de los agentes culturales de Boka Kotorska*

- › Durante todo el proyecto se fue creando una base de datos de agentes que operan en los distintos ámbitos culturales de Boka Kotorska (municipalidades, instituciones culturales, asociaciones, artistas, representantes de la juventud...) La base de datos contiene alrededor de 400 registros.
- › Además, se organizaron grupos de trabajo para recoger las opiniones de estos agentes en el ámbito de la formación. Algunos de ellos expresaron interés en aprender a elaborar propuestas para proyectos transfronterizos y proyectos financiados con fondos europeos. Muchos de los agentes subrayaron la falta de capacidades de gestión cultural de los responsables de las instituciones locales.

## **Investigación y elaboración del informe sobre las Necesidades Culturales de la Juventud en Boka Kotorska**

Las necesidades de la gente joven de Boka Kotorska, sus dificultades de acceso a los eventos culturales y su voluntad de participar en la creación de un segmento cultural que responda a sus demandas no habían sido suficientemente analizadas. En este contexto, el estudio “Necesidades Culturales de la Juventud en Boka Kotorska” tenía el objetivo de contribuir a un mejor entendimiento de los desafíos a los que se enfrenta la gente joven y de su posible papel en el ámbito cultural de Boka. Para recopilar el material necesario para el estudio se organizaron diversos grupos de discusión y se llevaron a cabo una serie de entrevistas individuales a jóvenes y a aquellos agentes que se relacionan habitualmente con ellos (maestros, activistas juveniles...).

A través de las conversaciones con todos estos agentes, Expeditio determinó que la cultura ofrecida por las instituciones de Boka Kotorska está pensada principalmente para los adultos. Por su parte, los jóvenes de la región tienden a asociar la cultura con las élites. Tanto los jóvenes como aquellos que intentan satisfacer las necesidades de este colectivo piensan que el desarrollo cultural debería ser responsabilidad del Estado o del gobierno local. El hecho de que la gente joven no participe en muchos eventos culturales puede estar relacionado con la falta de información sobre estos eventos y la falta de comunicación entre las instituciones culturales y los jóvenes. La mayoría de los jóvenes también señalaron durante las entrevistas que la cultura local no se trata adecuadamente en los colegios, ya que se presenta de una manera que no resulta cercana ni significativa para los alumnos.

El estudio también proponía algunas medidas para desarrollar y promover la cultura juvenil en coordinación con los centros educativos: organizar debates abiertos, crear una mediateca juvenil, estimular el voluntariado juvenil en el ámbito de la cultura, aumentar el número de eventos culturales diseñados de acuerdo con la edad y los intereses de los jóvenes (especialmente fuera de la temporada estival) y crear oportunidades para que los jóvenes puedan organizar sus propios eventos.

Paralelamente, Expeditio participó en una investigación internacional en coordinación con agentes de Serbia, Montenegro y Macedonia sobre la participación de los agentes culturales no institucionales en las políticas nacionales. En lo que se refiere a las herramientas técnicas de diagnóstico, podemos destacar la realización de mapas sobre los recursos culturales de Boka Kotorska. A través de esta herramienta se identificaron y caracterizaron todo tipo de recursos patrimoniales materiales e inmateriales (monumentos, iglesias, antiguas zonas industriales, espacios públicos, leyendas, tradiciones, conocimientos y oficios artesanales...).

Esta actividad de mapeo era muy importante para la elaboración de las estrategias y supuso un esfuerzo notable por parte del equipo de Expeditio, que identificó más de 170 localizaciones en los tres principales municipios. La

técnica del mapeo incluía el análisis del recurso, considerándose cuestiones como las condiciones de accesibilidad, los posibles usos públicos y sociales, las características físicas o la disponibilidad de infraestructuras y equipamientos para su disfrute por parte de los ciudadanos. La promoción de espacios públicos que favorezcan la calidad de vida constituye uno de los principales temas de interés para Expeditio.

### **Acciones formativas orientadas al tejido asociativo cultural**

- › Expeditio organizó un taller para agentes culturales orientado a la sensibilización sobre los procesos de planificación cultural estratégica y la capacitación técnica para la participación en los mismos.
- › Esta formación básica sentó las bases para un segundo taller celebrado en Herceg Novi para elaborar propuestas de actuación por parte de los agentes culturales de la región. El taller contó con la participación de Predrag Cvetičanin, experto nacional en materia de planificación cultural. En esta sesión se crearon grupos de discusión para la preparación de los Programas Locales de Desarrollo Cultural 2011-2015 de los municipios de Kotor, Tivat y Herceg Novi. El taller respondía a las necesidades identificadas por los agentes culturales del territorio.
- › Otra actividad de interés fue la presentación de iniciativas y buenas prácticas desarrolladas en otros países que podían servir como referente para el caso de Boka Kotorska. En este sentido, se realizó una presentación de la experiencia de la Estrategia Cultural de Istria (Croacia, región MED IPA).
- › Dentro de las acciones formativas, Expeditio promovió la movilidad para el intercambio de buenas prácticas, instando a diez representantes de la escena cultural montenegrina a participar en la “Conferencia Internacional de Iniciativas Culturales” celebrada en Ohrid, Macedonia.
- › También se realizó una visita de estudio e intercambio de experiencias a Ljubljana, auspiciada por Bunker, en la que participaron diez agentes culturales de Montenegro. El objetivo de esta visita era permitir que los representantes del sector cultural de Boka Kotorska se familiarizaran con las buenas prácticas en materia de gestión de recursos culturales que estaban siendo implementadas en Eslovenia.

### **Diseño participativo de las estrategias culturales de los municipios de Kotor, Tivat y Herceg Novi**

La metodología de trabajo incluyó la realización de dos talleres, en los que se crearon diez grupos de trabajo y se generó información cualitativa a partir de quince entrevistas.

Posteriormente se organizaron tres talleres adicionales en los que se los agentes culturales determinaron qué actuaciones eran prioritarias para cada uno de los municipios. Estos resultados se incorporaron a los respectivos Programas Locales par el Desarrollo Cultural 2011-2015. Además, algunas propuestas se

trasladaron al nivel nacional a través del Programa Nacional para el desarrollo Cultural 2011–2016 del Ministerio de Cultura de Montenegro.

### **Comunicación**

La estrategia de comunicación socio-institucional tuvo un gran valor en todas las fases del laboratorio de Montenegro (diagnóstico, animación y difusión) e incluyó acciones de sensibilización ciudadana, provisión de información a los agentes culturales, atracción de participantes para las distintas actividades y comunicación de resultados. Además, se creó una lista de correo específica para la difusión regular de las actividades del proyecto Sostenuto dentro y fuera de la región y se diseñó material promocional en montenegrino.

Por otro lado, se creó una página web para difundir el proceso y los resultados generados en los municipios participantes: <http://www.strategija.bokabay.info/>  
Las principales prioridades identificadas en las tres municipalidades eran:

#### **Municipalidad de Kotor**

- 1) Conferirle un estatus especial a la municipalidad en el marco de la cultura de Montenegro
- 2) Reforzar las infraestructuras culturales y las capacidades de los agentes encargados de la política cultural en la municipalidad
- 3) Investigar, proteger, evaluar y presentar el patrimonio cultural tangible e intangible de la zona, así como su papel en desarrollo social y económico sostenible
- 4) Apoyar la producción de arte contemporáneo y atraer a profesionales creativos
- 5) Desarrollar la cooperación entre diferentes ámbitos (cultura, turismo, educación, mundo empresarial) y sectores (público, privado, ONGs y medios de comunicación)
- 6) Desarrollar la cooperación cultural en Boka Kotorska, en Montenegro y a nivel internacional
- 7) Mejorar la infraestructura de alojamientos en la zona de Kotor para hacerla apropiada para visitantes interesados en el turismo cultural.

#### **Municipalidad de Tivat**

- 1) Mejorar el funcionamiento del gobierno local en el ámbito de la cultura
- 2) Transformar el sistema de instituciones culturales públicas
- 3) Promover la organización de eventos internacionales por parte de las autoridades municipales y mejorar los eventos existentes
- 4) Apoyar el trabajo de los agentes culturales no institucionales
- 5) Activar los recursos naturales y patrimoniales de Tivat para favorecer el desarrollo de la municipalidad
- 6) Atraer a industrias creativas (empresas de diseño, moda, software, videojuegos...)

7) Desarrollar la cooperación cultural en Boka Kotorska, en Montenegro y a nivel internacional

Municipalidad de Herceg Novi

- 1) Branding territorial. Restablecer la imagen de Herceg Novi como un municipio de artistas
- 2) Mejorar la gestión del sistema cultural local
- 3) Mejorar el funcionamiento de las instituciones culturales públicas (infraestructuras, equipamientos, programas, capacitación de gestores culturales...)
- 4) Apoyar la producción cultural contemporánea
- 5) Desarrollar la cooperación cultural en Boka Kotorska, en Montenegro y a nivel internacional

## » CITEMA, la Città Europea dei Mestieri d'Arte

### Contexto territorial: El Valle de Chiana

El territorio de actuación de la Città Europea dei Mestieri d'Arte (CITEMA) se sitúa en el Valle de Chiana (Italia), integrado por doce municipios: Cetona, Sarteano, Città della Pieve, Montepulciano, Chianciano, San Casciano, Torrita di Siena, Chiusi, Trequanda, Passignano, Pienza y Sinalunga. Diez de ellos pertenecen a la región de Toscana y dos a la de Umbría.

Los municipios del territorio presentan un carácter rural y, en sintonía con la norma general en Toscana y Umbría, son de dimensiones relativamente reducidas: los más grandes tienen una población de 12.000 habitantes, mientras que en los más pequeños viven sólo 700 personas. Al igual que sucede en la mayoría de núcleos rurales, los procesos de despoblación y envejecimiento son la tendencia demográfica dominante en el Valle de Chiana. Sin embargo, estos procesos se están suavizando en cierta medida gracias a la llegada de nuevos residentes, atraídos por los valores y la combinación de calidad y tradición que configuran la imagen del territorio.

Por otra parte, la calidad de las infraestructuras de la zona está por debajo de la media, por lo que su desarrollo constituye una prioridad de actuación regional (mayor en Toscana que en Umbría). Históricamente, el territorio ha presentado un singular interés en términos de atractivo y calidad, aunque en los últimos tiempos se ha enfrentado a dinámicas de recesión que amenazan estos valores tradicionales.

La geografía administrativa de la zona supone una cuestión de especial interés. Italia es un Estado fuertemente descentralizado, lo que conlleva una mayor complejidad a la hora de coordinar actuaciones que implican a varios territorios. En el caso de la iniciativa de CITEMA, al alto grado de especificidad de las administraciones locales (diferentes prioridades, estrategias individuales, falta de liderazgo en acciones coordinadas...) se suma el hecho de que la Mancomunidad del Valle de Chiana, la principal administración de referencia en

el territorio de CITEMA, se encuentra en fase de constitución, por lo que no está plenamente operativa. Las funciones de esta entidad son promocionar el intercambio, la coordinación y la comunicación entre los municipios del Valle de Chiana para ampliar la oferta de servicios públicos a través de proyectos mancomunados, reduciendo costes y favoreciendo la creación de economías de escala.

La estructura productiva de la región se caracteriza por el predominio del sector agrario y la actividad agroindustrial. La producción de vino tiene una gran importancia, especialmente en municipios como Montepulciano. Los servicios tienen un peso importante como generadores de empleo, especialmente los de carácter socio-sanitario y administrativo. El agroturismo es una actividad muy popular en la zona y supone una fuente complementaria de ingresos de singular importancia para las economías domésticas. Sin embargo, las deficiencias estructurales que presenta esta actividad (fuerte estacionalidad) dificultan su estabilización como fuente de ingresos. La dimensión empresarial es relativamente menor en comparación con el resto del país.

Tal y como veremos a continuación, la misión de CITEMA se integra plenamente en el modelo de desarrollo del Valle de Chiana. Su actividad se centra en la capacitación profesional en el sector de la artesanía, con un fuerte arraigo local, así como en la promoción de su interacción con otras disciplinas (diseño, nuevas tecnologías y patrimonio), su proyección internacional y su conexión con los procesos de desarrollo rural a través del turismo.

### **Contexto sectorial: Retos y oportunidades de la artesanía**

Las actividades artesanales son una actividad económica que destaca por su contribución a la preservación del acervo cultural y a la riqueza etnológica. Su relevancia como parte de la identidad colectiva es indiscutible. De este modo, la importancia de la artesanía va más allá de su mera aportación a la economía como sector productivo por tres razones fundamentales:

- 1) En la artesanía se recogen las tradiciones que constituyen la esencia de la identidad cultural del territorio en el que se desarrolla. Por lo tanto, tiene una función de preservación del patrimonio etnológico y cultural.
- 2) En muchos casos, especialmente en los pequeños municipios rurales, la actividad artesanal es casi la única actividad manufacturera, ya que puede compaginarse con las actividades agrícolas y ganaderas.
- 3) La artesanía favorece otras actividades generadoras de riqueza y empleo, como las actividades culturales y el turismo.

A pesar de que la consideración del sector artesano como actividad generadora de empleo ha perdido importancia en el actual contexto económico, caracterizado por el cambio tecnológico y la creciente globalización de los mercados, éste sigue siendo una fuente significativa de ocupación.

TABLA 26: El sector de la artesanía y las pymes en Europa  
Fuente: Comité Económico y Social Europeo (CESE)

País	Porcentaje del PIB
Alemania	9,6
España	0,3
Francia	5,1
Grecia	3,0
Italia	12,0
Luxemburgo	15,0
Países Bajos	3,5

Si consideramos los obstáculos y fortalezas a los que se enfrenta el sector de la artesanía en Europa a partir del esquema del análisis DAFO, podemos destacar las siguientes cuestiones de interés:

### Debilidades

- › Diversidad de actividades y falta de una definición del sector consensuada por los diversos agentes que lo conforman. Esta falta de definición tiene consecuencias relacionadas con la disponibilidad de estadísticas fiables, el análisis comparativo entre países, la visibilidad del sector y la concienciación social e institucional sobre su relevancia.
- › Dimensión micro de las empresas del sector (ente 1 y 3 trabajadores). Este perfil dificulta la creación de economías de escala y la obtención de ganancias de productividad.
- › Se trata de una actividad complementaria a otras actividades productivas, por lo que no suele caracterizarse por la dedicación a tiempo completo.
- › La dispersión y baja organización del sector dificulta el asociacionismo, afectando a las posibilidades de planificación estratégica, coordinación interna y formación de grupos de presión que defiendan los intereses comunes.
- › También se observa una ausencia de estándares de cualificación profesional. La formación profesional ofrecida en los sistemas educativos reglados es muy limitada.

### Amenazas

- › Riesgo de fragmentación del sector debido a la ausencia de un eje aglutinador (asociación) y un foco estratégico de actuación (plan de trabajo común).
- › Envejecimiento del sector y falta de relevo generacional. Tendencia a la desaparición de determinados oficios tradicionales.
- › Competencia creciente por parte de los productos industriales, aparición de ferias “pseudo-artesanales”, importaciones de países con bajos costes de producción...

- › Incertidumbre sobre la concesión de ayudas y el respaldo institucional debido a su falta de capacidad de negociación.
- › Problemas derivados de la economía sumergida y el intrusismo profesional.
- › Riesgo de desaprovechar oportunidades de futuro como las interacciones con el sector turístico por las carencias competenciales en materia de gestión empresarial, la falta de recursos, etc.

### **Fortalezas**

- › Fuerte vinculación con los territorios en los que se desarrolla la actividad. Este arraigo local favorece la resistencia frente a las dinámicas desfavorables.
- › Conocimientos especializados de los artesanos y valor añadido de la forma de trabajo artesanal (creatividad, trabajo manual y original).
- › En general, se trata de productos de gran variedad y calidad con un factor diferenciador.
- › La artesanía es una profesión fuertemente vocacional.
- › Sensible y creciente mejora de la colaboración entre los artesanos, especialmente en lo que se refiere al intercambio de información.
- › Las nuevas tecnologías han contribuido a la expansión del sector mediante los catálogos electrónicos o las ventas por Internet.

### **Oportunidades**

- › Nuevas tendencias de consumo y revalorización de los productos artesanales.
- › Creación potencial de empleos a través de la recuperación de oficios.
- › Valor añadido de la artesanía a través de las sinergias que genera con los procesos de desarrollo local: promoción del turismo, revalorización del patrimonio, recuperación de la identidad local, etc.
- › Facilidad de la artesanía para interactuar con el diseño y generar valor añadido.
- › Potencial de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para innovar en las formas de comercialización.

En lo que se refiere a las características del sector artesanal en el Valle de Chiana, cabe señalar numerosas cuestiones de interés.

En primer lugar, la actividad artesanal se manifiesta en todos los municipios de la zona, en los que se desarrollan diversas especializaciones en cerámica, joyería, hierro, papel, etc. La edad media de los artesanos es de 35 años y suelen tener unos diez años de experiencia profesional.

Aunque algunos nuevos residentes se sienten atraídos por la actividad artesanal, son muy pocos los que se dedican profesionalmente a la misma. Los procesos de aprendizaje son locales y de carácter tradicional, y el emprendizaje empresarial se ve fuertemente apoyado por las estructuras familiares, que financian el arranque de la actividad. En este sentido, se observa una presencia mayoritaria de empresas familiares. La mayoría de los artesanos describe su situación económica y profesional como precaria, destacando un horizonte de ingresos y de visibilidad social de gran incertidumbre.



Los artesanos se encargan de manera autónoma de todas las tareas necesarias para el desarrollo del negocio, desde la selección de materiales hasta el diseño del producto, pasando por el transporte o la gestión administrativa. Todas estas obligaciones tienen un elevado coste de oportunidad para el trabajo creativo y presentan una baja productividad por la falta de conocimientos técnicos de gestión empresarial. Además, el nivel de informatización de la gestión ha sido tradicionalmente muy bajo y el sector presenta ciertos problemas de alfabetización digital, aunque en los últimos años ha aumentado el uso de las nuevas tecnologías gracias a las nuevas generaciones.

En cuanto al mercado local, la perspectiva comercial presenta también distorsiones significativas, por lo que la adaptación al mercado global resulta difícil. La competencia de productos más baratos y de menor calidad procedentes de países con costes de producción más bajos afecta a las estrategias de posicionamiento del mercado local. En este sentido, la relación calidad/precio de la producción local orientada a la venta a los turistas alemanes y estadounidenses se ve negativamente afectada.

### **El equipo humano de CITEMA**

Las dinámicas de trabajo de CITEMA, una asociación cultural sin ánimo de lucro constituida en 2006, están marcadas por el trabajo voluntario, la colaboración en red, el liderazgo carismático, el uso de las nuevas tecnologías, los estilos de vida y los objetivos sociales.

Sus principales objetivos son:

- › Convertirse en un polo europeo de encuentro profesional e intercambio de conocimiento entre artesanos, diseñadores, redes profesionales y actores institucionales.
- › Conectar tradición y futuro, integrando las dinámicas de las nuevas generaciones de artesanos con la experiencia de los más veteranos.
- › Facilitar el desarrollo cultural y económico del sector artesanal, promoviendo la preservación de sus valores y la puesta en valor de sus actividades en el contexto del desarrollo local.
- › Promocionar los procesos de innovación en el sector para facilitar su adaptación a las nuevas realidades tecnológicas, comerciales y culturales globales, así como a las necesidades socioeconómicas del Valle de Chiana.

Teniendo en cuenta estos objetivos, CITEMA promueve cuatro grandes líneas de actuación:

- › Centro de residencias: un punto de encuentro en el que todos los profesionales de la artesanía pueden intercambiar conocimientos y participar en proyectos colaborativos de creación y experimentación.
- › Centro de recursos: la organización también ofrece recursos para todos los interlocutores implicados en el desarrollo económico, turístico y cultural de la artesanía.
- › Un espacio para la exhibición y la difusión: abierto a creaciones y producciones locales, regionales e internacionales.

› Un espacio para la reflexión y la discusión: una plataforma para intercambiar, investigar y compartir experiencias a través de la organización de simposios, la elaboración de manifiestos y la facilitación de encuentros improbables entre artesanos, investigadores, instituciones y el sector industrial en el ámbito europeo e internacional.

CITEMA también es un proyecto muy personal en el que se integran las trayectorias profesionales y los estilos de vida de sus promotores. Maïté Mazel, la directora de la asociación, cuenta con una singular y variada trayectoria vital y profesional que combina una elevada formación académica con una intensa experiencia internacional. Mazel, nacida en Canadá, estudió artes escénicas en la compañía de Teatro de Moscú (París) y luego se desplazó a África para realizar tareas de voluntariado cultural en Namibia y Dakar. Durante su estancia de dos años en el continente africano, Mazel diseñó los programas de actividades y desarrolló redes de cooperación cultural para el Ministerio de Exteriores francés. Al volver a Europa, continuó especializándose a través de un Máster en Gestión y Cooperación Cultural en la Universidad de Sorbona Paris III. El proyecto final de Máster fue el embrión del proyecto CITEMA en la Toscana (Italia), lugar en el que había estado de vacaciones durante su infancia.

Mazel tiene una gran capacidad para trabajar en red y contagiar su ilusión por el proyecto de CITEMA a todos aquellos que la rodean. Gracias a esta capacidad, ha conseguido que un nutrido grupo de profesionales colaboren con la asociación de manera voluntaria y a tiempo parcial. Estos colaboradores son profesionales altamente cualificados que trabajan en los ámbitos del desarrollo local, la gestión de recursos humanos en empresas multinacionales o incluso la diplomacia.

Otra característica destacable de la estructura de CITEMA es que algunos de estos colaboradores trabajan desde ciudades como París, Roma, Tolosa o Liguria y se coordinan a través del uso de las nuevas tecnologías (correo electrónico, Skype...). Además, cada cuatro meses intentan acudir a una reunión presencial. La reducción de los precios de los vuelos gracias a la aparición de las líneas aéreas low-cost hacen posible esta dinámica.

Por otra parte, CITEMA cuenta con un grupo de colaboradores locales: el equipo de diseño gráfico, los voluntarios encargados de la organización de exposiciones, o los miembros de la propia estructura orgánica (presidente, vicepresidente, tesorero...).

Como veremos cuando analicemos la experiencia del clúster, la vocación internacionalista de CITEMA y la elevada movilidad de sus miembros se traslada al capital relacional a través de la participación en redes formales e informales de singular valor para los objetivos de la asociación.

Por último, otra de las características destacables de CITEMA es la gestión de un espacio emblemático, rasgo que comparte con A.M.I. y Bunker. En este caso se trata de Borgo Dolciano, una villa agraria del siglo XVI situada en Chiusi (Toscana) que pertenece a la familia Bologna desde finales del siglo XIX. La

valorización del patrimonio histórico se encuentra en íntima sintonía con los objetivos fundacionales de la asociación, dadas las estrechas relaciones entre artesanía y patrimonio. Este espacio, reconocido oficialmente como parte del patrimonio histórico de la región hace tres años, encarna a la perfección el ideario de CITEMA. Borgo Dolciano cuenta en total con 850m<sup>2</sup> distribuidos en cuatro apartamentos, una sala de reuniones, oficinas administrativas, recepción y una sala de exposiciones. Todos estos espacios se han restaurado respetando sus valores culturales y arquitectónicos. El uso que CITEMA hace de la villa favorece su proyección internacional como centro cultural y turístico-residencial.

### **El laboratorio: El clúster de artesanía de CITEMA**

El concepto de clúster nació a principios de la década de los años 90 de los trabajos del economista estadounidense Michael Porter como herramienta para el análisis de los factores que permiten a una actividad económica determinada generar ventajas comparativas a partir de procesos de concentración territorial. En este sentido, se destaca el interés de cuestiones como incorporar nuevos eslabones en el proceso productivo, identificar los factores que determinan el uso de las nuevas tecnologías en ese proceso y promover los factores determinantes de la generación de economías de aglomeración.

En este contexto, el clúster se define como una concentración de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, pudiéndose observar en el mundo gran variedad de clústeres en industrias como las del automóvil, las tecnologías de la información, el turismo, los servicios empresariales, la energía, los productos agrícolas, el transporte, las manufacturas, la logística..

A partir de la anterior definición, podemos caracterizar el clúster de artesanía desarrollado por CITEMA en el Valle de Chiana como una organización en red de servicios de conocimiento. De este modo, CITEMA genera un espacio de intermediación entre los artesanos y diseñadores, las audiencias del territorio (residentes locales, público infantil) y las Administraciones Públicas (abarcando diversos niveles territoriales - de local a lo internacional - y temáticos - de la cultura a la promoción económica).

La siguiente tabla nos permite estructurar la estrategia de capacitación territorial que determina el clúster de CITEMA en consonancia con el análisis DAFO con el que hemos caracterizado el sector de la artesanía:

TABLA 27: Características de CITEMA

ELEMENTOS ORGANIZATIVOS	PROMOCIÓN DEL CONOCIMIENTO
Proyección internacional de la artesanía del Valle de Chiana	Acciones de investigación y educación. Creación de grupos de trabajo.
Realización de eventos, ferias comerciales	Desarrollo de estrategias de comunicación del clúster en colaboración con los medios locales
Participación en redes sectoriales europeas. Coordinación entre diversos municipios y niveles territoriales	Elaboración de publicaciones como “La Lingua delle Mani”
Promoción de la movilidad artística a través de los servicios de residencias artísticas	Creación de un centro de recursos
Perspectiva multidisciplinar de actuación entre la artesanía, el diseño y el patrimonio histórico-artístico	Acciones de sensibilización social e institucional
Perspectivas holistas para mediar entre distintos sectores en el complejo contexto del desarrollo local: sinergias con otros sectores como el turismo.	Promoción de la innovación en el sector para la puesta en valor del trabajo artesano.

El clúster de CITEMA persigue los siguientes objetivos:

- › Aumentar el dinamismo territorial
- › Potenciar la cooperación entre los artesanos locales en términos de reflexión, participación en eventos, promoción y diseminación
- › Trabajar en el desarrollo de las competencias y la creatividad
- › Visibilizar el trabajo de los artesanos y desarrollar un mercado para sus productos a nivel local, nacional y europeo
- › Potenciar la calidad de los atributos y los servicios de la zona

A continuación recopilamos las diferentes actividades que han vertebrado el plan de trabajo desarrollado por el clúster de CITEMA:

### **Proyección internacional de la artesanía del Valle de Chiana**

- › Participación en eventos como el Salón Internacional de la Artesanía en Florencia, organizando un stand para la difusión del trabajo de artesanos locales seleccionados en colaboración con ARTEX. Firma de la “Convención de la artesanía artística: Hacia una dimensión europea del sector”, impulsada por ARTEX en el marco de este encuentro.
- › Presentación del proyecto Sostenuto en el municipio francés de Beauzet en el contexto de la celebración de la Ceremonia de Hermanamiento con Cetona.

- › Participación de CITEMA y de un artesano invitado en el foro “Ready To Change”, organizado por Bunker en Ljubljana.
- › Participación de CITEMA y de un grupo de artesanos seleccionados en los Encuentros profesionales “Potlatch”, organizados por A.M.I. Selección de un artesano local para su participación en un viaje de negocios a Bruselas, también organizado por A.M.I.

### **Organización de eventos y ferias comerciales**

Junto a la participación en ferias comerciales como el Salón Terra Futura (Firenze) o ARTOUR en diversas localidades (Cortona, Montepulciano...), podemos destacar exposiciones como “La Lingua delle Mani”, que incluía tanto obras de los artesanos del clúster de CITEMA como de los artesanos vinculados a la red de ARTEX.

Dos eventos destacan especialmente : “Volta la Carta” y el seminario “Artistic handicraft as a factor of social and economic innovation”.

#### **Volta La Carta [Cetona, 18-19 de junio 2011]**

Este evento, organizado en colaboración con los socios de Sostenuto y un gran número de agentes locales, se planteó como una manera divertida y distendida de acercarse a los cambios sociales promovidos por CITEMA. El evento contó con la participación de SCEC (“Solidarietà che Camina”, una divisa complementaria y alternativa creada en Italia), el GAS (Grupo de Compras Sostenibles) del Valle de Chiana, el establecimiento de comercio justo Bottega del Monde Equo Soledale, el Centro Histórico de Cetona (CCR) y el teatro “Cantinonearte” de Montepulciano. CITEMA presentó “Volta la Carta” de la siguiente manera: “En este momento de profundos cambios, estamos convencidos de que podemos hacer converger nuestros proyectos, recopilar y transmitir nuestros conocimientos y competencias y pensar en un futuro común para nuestras regiones. Producir, crear, vender y difundir de una manera diferente: ésa es la propuesta que nos gustaría compartir en un ambiente agradable para redescubrir nuestro entorno, encontrarnos y repensar nuestros intercambios, para poner en valor nuestra riqueza y pensar en nuestro impacto sobre el medio ambiente”.

A través de “Volta la Carta”, CITEMA amplió su red y abrió el clúster a nuevos miembros del contexto local y nacional como asociaciones que promueven modelos alternativos (GAS y SCEC), la asociación de comercios del centro histórico de Cetona - integrada en la red de Centros Comerciales Naturales (CCN) - el centro de mayores, un grupo de música que compone canciones centradas en el cambio climático o un jardín de infancia local que promueve modelos educativos alternativos. La pluralidad de entidades y personas que participaron en este evento fue un reflejo de la voluntad de CITEMA de implicar a un gran número de agentes de la región para desarrollar la zona a partir de una visión participativa y alternativa.

El evento, a caballo entre los ámbitos de la economía, la cultura, la sociedad, la educación, el movimiento asociativo y el arte, invitaba a ciudadanos, consumidores, estudiantes y otros agentes locales a pensar, descubrir, encontrarse y participar. Las mesas redondas sobre visiones alternativas para la región y las actividades educativas para niños estaban pensadas para experimentar, intercambiar, descubrir la región y practicar la artesanía.

**Evento final del Proyecto Sostenuto: “La artesanía artística como un factor de innovación social y económica” (Florencia, 6-7 octubre 2011)**

Este evento, planteado como un seminario, se dividió en dos talleres: “¿Cuáles son los nuevos espacios para compartir la artesanía artística?” y “Aprendizaje y formación: una nueva manera de acercarse al descubrimiento”. Estos dos talleres de investigación se centraron en actividades y proyectos de éxito para validar modelos y herramientas capaces de apoyar los objetivos perseguidos, identificar perspectivas de trabajo comunes a los socios e instituciones que comparten las orientaciones de CITEMA y reforzar y desarrollar los partenariados nacionales e internacionales.

### **Participación en redes sectoriales europeas. Coordinación entre diversos municipios y niveles territoriales**

La naturaleza de los socios integrantes de estas redes nos permite considerar los criterios que orientan el laboratorio de CITEMA. Se trata de una aproximación multinivel y multidisciplinar que integra la perspectiva territorial (conectando lo global y lo local) y vincula el ámbito de la artesanía con el desarrollo local.

- › ACCR (Association des Centres Culturels de Rencontre). Desde su fundación, CITEMA es miembro de esta red europea que tiene como objetivo el intercambio cultural entre territorios de elevado valor patrimonial. La red integra 43 centros culturales distribuidos en 12 países y tiene su sede en París.
- › Los sindicatos de artesanos Confederazione Nazionale del Artigianato (CNA) y Confartigianato. Ambos están implicados en el proyecto en el nivel local y regional (comunas). Entre las acciones implementadas destacan un encuentro organizado con CNA, que ofreció asistencia para el diagnóstico y la organización de eventos. Posible vinculación con sus otros proyectos (pequeños mercados).
- › Cámara de Comercio de Siena.
- › ARTEX (Florencia), una estructura que fomenta la investigación y el desarrollo económico de la artesanía y organiza habitualmente eventos, exposiciones y ferias.
- › Sfinge y Cefoart, centros de formación que ofrecen servicios especializados para profesionales. Cefoart pertenece al sindicato Confartigianato.
- › Centro per l’Impiego: el centro de ocupación, que lleva mucho tiempo colaborando con CITEMA, ofrece una amplia variedad de cursos de formación y servicios.

- › Otros socios (organizaciones que no están directamente implicadas en el proyecto pero que colaboran y participan en él de manera puntual): Associazione des Centres Culturels de Rencontre (ACCR), Centro di Ricerca e di Consultazione per lo Sviluppo, (ARTES, Bologna), Centro di Arti Applicate V. Kandinskij (Biella), Teatro Cantinonearte, etc.
- › Las organizaciones participantes en Sostenuto son para CITEMA un socio más, ya que le proporcionan recursos para la gestión del laboratorio a través del intercambio de experiencias en las diferentes reuniones y eventos organizados en el marco del proyecto. Zunino e Partner Progetti (ZeP Progetti) ha estado especialmente vinculado al desarrollo del clúster de artesanía.
- › Municipalidades: las 12 comunas que forman parte del ámbito de implementación del laboratorio firmaron un acuerdo con CITEMA en el que especificaban su voluntad de colaboración.
- › El grupo objetivo: artesanos especializados en cerámica, joyería, cobre, cuero, hierro y madera. Inicialmente se identificaron 14 artesanos, dejando abierta la posibilidad de incorporar a más agentes.

Las actividades de coordinación y comunicación han tenido un importante peso en la estrategia desarrollada en el territorio por CITEMA. Herramientas como las presentaciones del clúster en eventos locales (“Cetona in Fiore”) en colaboración con asociaciones vinculadas al desarrollo local como Pro-Loco; la participación en programas de la televisión local para presentar el proyecto; la difusión de información a través de la página web o la página de Facebook y el diseño de una imagen gráfica atractiva (trípticos, cartelería...) han facilitado la comunicación y el trabajo en red con otras organizaciones, usuarios y público en general.

Por último, debemos destacar la estrecha coordinación de CITEMA con otro de los socios del proyecto Sostenuto: Zunino e Partner Progetti (ZeP Progetti), que se implicó en el diseño y análisis del clúster de artesanía desde la perspectiva de la gobernanza territorial.

Las principales tareas desarrolladas por ZeP Progetti en el marco de Sostenuto fueron:

- › Elaboración de un informe de viabilidad de las actividades que debían desarrollarse en el perímetro delimitado por CITEMA
- › Estudio del posicionamiento estratégico de la artesanía como palanca económica, social y cultural a nivel local y global
- › Análisis del futuro del sector (prospectiva) e identificación de temas para la reflexión.

Además, ZeP ayudó a CITEMA a ampliar el clúster a actores de la economía social como parte del análisis de idoneidad de las dinámicas de gobernanza inducidas por la actividad del clúster en el territorio.

Esta ampliación no podía llevarse a cabo sin un análisis en profundidad, ya que aunque parecía necesaria teniendo en cuenta las dinámicas territoriales, especialmente para fomentar una mayor interacción entre todos los actores, había que considerar los diferentes objetivos e intereses de las distintas categorías de agentes implicados.

Por ejemplo, el mercado objetivo de los artesanos y artistas que forman el núcleo del clúster se ubica fuera del territorio, ya que la clientela habitual, los visitantes temporales y los turistas no son suficientes para garantizar la viabilidad económica de la artesanía local. Uno de los objetivos clave del clúster desde sus inicios fue la creación de nuevas oportunidades para la producción local a través de la promoción de circuitos especializados que incluyeran diseñadores de interiores y decoradores profesionales.

ZeP Progetti también participó en las principales actividades desarrolladas por CITEMA:

- › Elaboración de “La Lingua delle Mani”, centrado en asuntos relacionados con la artesanía, y distribución del documento entre los socios potenciales. Negociación con dichos socios sobre su posible implicación como patrocinadores en futuros eventos.
- › Participación en la organización del evento “Volta la Carta”.
- › Participación en la organización del evento final de Sostenuto en Florencia.

El laboratorio de ZeP Progetti se centraba en el diseño de una “Metodología para la Implementación de la Gobernanza Territorial”. Para ilustrar esta metodología se plantearon dos experiencias, una dedicada al Golfo Dianese en Liguria y la otra centrada en los efectos derivados del clúster de CITEMA como un ejemplo concreto de un proceso de gobernanza en pleno desarrollo.





## Lista de gráficos

- Figura 1. Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO (p.12)
- Figura 2. Creatividad cultural y desarrollo. Fuente: adaptado de KEA 2009 (p.22)
- Figura 3. Carta organizacional para la propuesta de un nuevo perfil de política cultural.  
Fuente: Cultura y Desarrollo Sostenible [...] UCGL, 2009 (p.35)
- Figura 4. El Sistema Cultural Local (p.44)
- Figura 5. Clasificación de las organizaciones culturales (p.45)
- Figura 6. Clasificación de las organizaciones culturales por área geográfica de actividad (p.45)
- Figura 7. Año de creación y ciclo de vida (p.46)
- Figura 8. Percepción de dificultades en el desarrollo de las organizaciones culturales (p.47)
- Figura 9. Clasificación de las organizaciones culturales por sector  
Fuente: HKU, 2010 (p.47)
- Figura 10. Proporción de ingresos por sector  
Fuente: HKU, 2010 (p.48)
- Figura 11. Dimensión de las organizaciones culturales.  
Proporción de organizaciones con menos de tres empleados  
Fuente: HKU, 2010 (p.49)
- Figura 12. La función de producción de las organizaciones culturales (p.50)
- Figura 13. Función de producción: La oferta (inputs) (p.51)
- Figura 14. ¿Participa en la introducción de innovaciones en su organización o puesto de trabajo? (p.61)
- Figura 15. Recursos financieros necesarios para la puesta en marcha de la actividad  
Fuente: Greffe, Simonnet, 2008 (p.64)
- Figura 16. Función de producción: Los procesos (p.69)

- Figura 17. *La función de producción. El lado de la demanda* (p.85)
- Figura 18. *Espacios de innovación en las industrias creativas*  
Fuente: Miles & Green, 2008 (p.92)
- Figura 19. *Extracto del Manifiesto de Ljubljana* (p.108)
- Figura 20. *Valores culturales y espacio económico* (p.109)
- Figura 21. *Correlación entre el porcentaje de empleos en las industrias creativas y el PIB per cápita en 250 regiones de la UE, excluyendo a Londres Interior (2008)*  
(p. 122)
- Figura 22. *Regiones europeas en cinco cuartiles basadas en su proporción de empleo en las industrias creativas. Datos para 2008* (p.128)
- Figura 23. *Modelo de ecuaciones estructurales que explica la causalidad circular entre la ocupación en el sector de la cultura y la riqueza de las regiones europeas*  
(p.131)
- Figura 24. *Dinámica de relaciones entre la evolución de trabajadores creativos y el PIB per cápita de las regiones europeas. Fuente: ESPON, 2011* (p.135)
- Figura 25. *Evolución de la mano de obra creativa. Variación cuartil en la distribución de empleos creativos por cada 1.000 trabajadores activos, 2001-2004 a 2005-2008. Fuente: Russo, A., Quagliari, F., 2011* (p.137)
- Figura 26. *Evolución de la variable empleo en industrias creativas, por región NUTS 2; % empleo total* Números índice 1999=100 (p.139)
- Figura 27. *Evolución de la variable empleo en servicios intensivos en conocimiento por región NUTS 2; % empleo total. Números índice 1999=100* (p.139)
- Figura 28. *Una visión integral de la cultura como factor de innovación económica y social*  
(p.144)

## Lista de tablas

- Tabla 1. *Industrias creativas desde diferentes enfoques (p.11)*
- Tabla 2. *Conexiones entre las tipologías de innovación y el sector cultural*  
*Fuente: elaboración propia, a partir de YProductions (2009) (p.31)*
- Tabla 3. *Competencias de los trabajadores culturales y creativos (p.57)*
- Tabla 4. *Porcentaje de trabajadores de los sectores no creativos dotados con competencias creativas (p.58)*
- Tabla 5. *Recursos financieros de las empresas culturales*  
*Fuente: Greffe, Simonnet, 2010 (p.65)*
- Tabla 6. *Motivación para la creación de organizaciones culturales*  
*Fuente: Eichmann et al, 2007 (p.73)*
- Tabla 7. *Vínculos de los inputs con la innovación (p.89)*
- Tabla 8. *Vínculos de los procesos con la innovación (p.90)*
- Tabla 9. *Vínculos de los outputs con la innovación (p. 91)*
- Tabla 10. *Los cuatro modelos de relación entre cultura y economía*  
*Fuente: Potts y Cunningham (2010) (p.114)*
- Tabla 11. *Modelos de relación entre las actividades culturales y creativas y el desarrollo de los territorios (p.120)*
- Tabla 12. *Coefficientes de correlación entre la proporción de servicios creativos respecto al empleo total, detallado por actividad (p.123)*
- Tabla 13. *Estadísticas descriptivas de las principales variables (p.125)*
- Tabla 14. *Resultados del modelo estructural y la versión completa del Romer-Jones, ambos incluyendo cambios técnicos. Estimación parsimoniosa que excluye las variables colineales estadísticamente no significativas (p.126)*
- Tabla 15. *Variables utilizadas en la determinación del modelo SEM (p.130)*
- Tabla 16. *Efectos del marco institucional en el espacio MED (p.136)*
- Tabla 17. *Variables de población y urbanización. Regiones MED y no MED (p.140)*

- Tabla 18. Modelos para las regiones M&D (p.142)*
- Tabla 19. Variables en el modelo de regresión (p.153)*
- Tabla 20. Variables explicativas: modelo estructural y Romer-Jones (p.159)*
- Tabla 21. Agrupaciones de industrias creativas basadas en NACE Rev. 2. Adaptación a dos dígitos*  
*Fuente: Elaborado a partir de UNCTAD (2010) y Eurostat (p.160)*
- Tabla 22. Distribución del número de empleados en el sector musical*  
*Fuente: Eurokleis (2009) (p.172)*
- Tabla 23. Actividades de la incubadora creativa CADO (p.177)*
- Tabla 24. Distribución del número de empleados en el sector de las artes escénicas (p.180)*
- Tabla 25. Las seis etapas de la innovación social (p.184)*
- Tabla 26. El sector de la artesanía y las pymes en Europa*  
*Fuente: Comité Económico y Social Europeo (CESE) (p.199)*
- Tabla 27. Características de CITEMA (p.204)*

*Para saber más sobre el proyecto Sostenuto:  
<http://sostenutoblog.wordpress.com>*

01