

La innovación en la gestión de la cultura

Reflexiones y experiencias

Lluís Bonet
Manel González-Piñero (eds.)

La innovación en la gestión de la cultura

La innovación en la gestión de la cultura

Reflexiones y experiencias

Lluís Bonet
Manel González-Piñero (eds.)



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Edicions

Economía
y Empresa

© Edicions de la Universitat de Barcelona
Adolf Florensa, s/n
08028 Barcelona
Tel.: 934 035 430
comercial.edicions@ub.edu
www.edicions.ub.edu



ISBN

978-84-9168-750-4

Este documento está sujeto a la licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada de Creative Commons, cuyo texto está disponible en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



Sumario

Presentación, por Lluís Bonet y Manel González-Piñero.....	9
--	---

PARTE I

CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS

MANEL GONZÁLEZ-PIÑERO. Claves de la innovación en el sector cultural: origen, evolución y revolución.....	17
LLUÍS BONET. De la creatividad a la innovación en la gestión de la cultura: modelos, ámbitos y dinámicas	63
XAVIER TORRENS. Políticas de innovación abierta: estrategias de nueva gestión cultural	83
ÀNGEL MESTRES. Retos contemporáneos a la innovación cultural: Art for Change.....	107
Bibliografía	119

PARTE II

EXPERIENCIAS

CAROLINA GRUFFAT. Red Panal: recableando las pistas de la producción musical	131
MANEL GONZÁLEZ-PIÑERO. Microteatro por dinero: lo bueno, si breve, dos veces bueno	145
ALESSANDRO BOLLO, BERTRAM MARIA NIESSEN. Liberos: el libro como objeto social	161
ALBERT DE GREGORIO. Codetickets: de la necesidad a compartir para crear valor	169
BRUNO MACCARI. El Centro Rural de Arte: explorando límites	181
HÉCTOR SCHARGORODSKY. Sonidos de la Tierra y la Orquesta de Cateura: innovación en contextos difíciles	199
LLUÍS BONET. FiraTàrrega: un festival de titularidad municipal abierto a la innovación.....	213
CRISTIAN GRANADOS, MONTSERRAT PAREJA. Social Point, innovación en videojuegos.....	231
GIADA CALVANO, LUISELLA CARNELLI. El festival TakeOver: un modelo de empoderamiento juvenil radical	241
Nota sobre los autores.....	253

INNOVAR: PRINCIPAL RETO DE LA GESTIÓN CULTURAL CONTEMPORÁNEA

La sociedad actual vive un acelerado proceso de transformación como resultado de la interacción entre tres factores clave: tecnológicos, sociales y políticos (Bonet y Négrier, 2018). Este proceso plantea grandes retos a las organizaciones y a los proyectos culturales, pues requieren desarrollar estrategias que les permitan continuar impulsando propuestas culturales. Por un lado, sus gestores deben acoger las propuestas de los creadores y generar las condiciones para que, de forma crecientemente interdisciplinar, equipos de profesionales las conviertan en productos a disposición de la sociedad. Por otro lado, dichas propuestas deben conectar con unas audiencias a la vez más eclécticas y segmentadas, en mercados extremadamente competitivos y cada vez más internacionalizados. Para ello, hay que identificar las necesidades que se manifiestan a través de la observación del entorno, examinar otras experiencias consolidadas o emergentes, así como los hábitos de consumo, las inquietudes y los intereses culturales de los diversos públicos objetivos.

La herramienta que mejor permite adaptarse a los nuevos retos es la innovación. La creatividad intrínseca de los procesos artísticos no tiene por qué culminar en una innovación, como tampoco la procedente del resto de los profesionales que participan de las diversas fases del proceso de producción, difusión o conservación. Ambas creatividades son necesarias, no suficientes, para que se dé una innovación. Solo si uno es capaz de transformar las propuestas creativas en producto y hacer llegar este a la sociedad, es decir, a los usuarios, a través de las distintas formas de mercado (privado, público o de participación social), se consuma el proceso de innovación. Ser capaz de transformar las propuestas creativas en innovaciones a lo largo de la cadena de valor es fundamental en la medida que esto permite realizar mejoras en la eficiencia productiva y, al mismo tiempo, diferenciar la percepción de servicio y la implicación del usuario. En algunos casos, esto pasa por el desarrollo de espacios donde la cocreación y la comunicación son un eje esencial de la propuesta. Así, se produce una transformación radical de los modelos de negocio, impulsada por la digitalización, la centralidad del usuario, el cambio en los valores sociales y los nuevos tipos de organización.

El concepto de innovación de modelo de negocio había permanecido tradicionalmente en un segundo plano, eclipsado por las innovaciones de producto (incrementales y radicales) y las de proceso. Sin embargo, recientemente ha adquirido gran protagonismo gracias a su capacidad para reinventar sectores enteros. Para crear o redefinir un modelo de negocio, en primer lugar hay que identificar una propuesta clara de valor para el usuario y, a partir de ahí, definir el resto del modelo que lo haga social y económicamente viable. De hecho, en la mayoría de las ocasiones, la innovación de producto y de modelo de negocio son inseparables (Johnson *et al.*, 2008).

Mientras que numerosas organizaciones han asumido el reto en diversos sectores, muchas otras siguen replicando formas de proceder más propias del pasado. Concretamente, aún muchas organizaciones y proyectos del sector cultural adolecen de la no introducción, o de una leve presencia, de prácticas y políticas innovadoras que les permitan generar valor para satisfacer mejor y avanzarse a las nuevas necesidades de su público. Quizás debido al pequeño tamaño de las organizaciones del sector, el porcentaje de responsables de innovación —más allá de los creativos artísticos— es, en la mayoría de los proyectos, muy residual.

La incorporación de tecnología es importante pero no imprescindible, pues las innovaciones en los procesos participativos, en la propia transformación de la creación, en las formas de gestión y producción o en la distribución son también aspectos clave que generan valor. Algunas de las experiencias analizadas en este libro destacan por innovar sin usar, o solo de forma poco destacada, la tecnología. Aunque, evidentemente, la revolución digital ha transformado las formas de producción y de acceso a la cultura. De todas formas, la tecnología es una herramienta de gran ayuda siempre que los retos y objetivos lo requieran. De hecho, es de gran importancia un buen análisis de la evolución de los modelos de negocio y su capacidad para transformar o aprovechar grietas o ventanas de oportunidad. El conocimiento y la identificación de buenas prácticas en el propio sector, o en otros que permitan extraer aprendizajes a partir de los cuales diseñar nuestra propia estrategia, son clave para posteriormente buscar elementos distintivos respecto a las propuestas ya existentes en una actividad o mercado.

La innovación no forzosamente implica mayor equidad o mayor respeto por el acceso a la cultura o por la diversidad cultural. Conseguirlo depende de la voluntad y esfuerzo de los profesionales involucrados y de los valores de la comunidad donde se insertan. Pero la relevancia que, de forma creciente, se da a la innovación social (la generación de valor con fines sociales) habla de la importancia que los cambios bien dirigidos pueden tener en la transformación de distintas realidades.

ESTRUCTURA DE LA OBRA Y PRESENTACIÓN DE LOS AUTORES

El presente libro se estructura en dos partes. En los cuatro capítulos iniciales se plantea la evolución de las prácticas de innovación, tanto a nivel general como en particu-

lar en el campo de la gestión de la cultura, incidiendo en visiones, proyectos e iniciativas que abren vías y aportan valor con impacto en la sociedad. Esta parte más conceptual y reflexiva viene seguida de una selección de experiencias muy variadas de innovación en organizaciones y proyectos culturales específicos. La selección de los nueve casos incorporados responde a la voluntad de mostrar experiencias procedentes de distintos sectores culturales, desde las artes escénicas hasta el videojuego, pasando por la música o el sector del libro. También se presentan formatos organizativos distintos, pues se incluyen tanto proyectos innovadores nacidos en el seno de equipamientos físicos como en festivales o en el seno de proyectos o elencos artísticos. Al mismo tiempo, las iniciativas seleccionadas surgen en contextos institucionales claramente diferenciados, pues la innovación puede desarrollarse en organizaciones del ámbito público o del mundo no lucrativo, puede ser resultado de iniciativas de emprendimiento social o de *start-ups*, y puede aparecer en el seno de empresas mercantiles. Finalmente, cada caso responde a un contexto territorial (geográfico y social) determinado. Los valores sociales y la cultura organizativa de Paraguay presente en el caso de la Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura difieren radicalmente del Festival TakeOver propulsado por el York Theatre Royal, en Inglaterra.

En todo caso, el valor del libro consiste en contrastar reflexión con análisis de casos procedentes de experiencias que, en términos globales, permiten observar cómo nace y se desarrolla la innovación en contextos y circunstancias muy variadas. Como es evidente, nueve casos no permiten disponer de un panorama descriptivo de la innovación en la gestión de la cultura, un mundo mucho más amplio y diverso, pero representan una aproximación suficientemente rica como para ayudar a reflexionar sobre las condiciones y la praxis de la innovación en el sector. En todo caso, la selección no pretende ser una antología de buenas prácticas, sino que es el resultado, necesariamente parcial, de la reflexión y el conocimiento previo de los editores y los autores de este libro. En todo caso, responde a una mirada analítica sistemática, realizada por observadores externos, fruto de la observación, la reflexión y el diálogo con sus protagonistas.

En el primer capítulo, Manel González-Piñero recorre algunos de los discursos utilizados en el debate sobre la innovación y su evolución hasta el momento actual. A través de distintos posicionamientos, se avanza hasta definir el ámbito de emergencia de la innovación en cultura, espacio no exento de tensiones, contradicciones y posturas encontradas. Además, el texto se detiene en algunos conceptos clave relacionados, como son la generación de valor o la innovación disruptiva, pasando por la innovación abierta y llegando, finalmente, a la innovación a través de la fertilización cruzada de conocimiento y tecnologías. La idea es mostrar su aplicación mediante experiencias reales y posibles en el sector cultural.

En el segundo capítulo, Lluís Bonet centra su reflexión en el papel innovador de la gestión cultural, en sus modelos y tipologías más frecuentes, pues pocos estudios han analizado la interacción entre creatividad e innovación en la intermediación, producción, puesta en valor, difusión y preservación de las artes y el patrimonio. Parte

del estudio del ecosistema de la innovación en el campo cultural, con límites difusos entre creatividad (no solo artística, sino también en la gestión) e innovación, desde la perspectiva del tipo de proceso y el ciclo de vida. Propone cuatro ámbitos cruzados donde puede darse innovación: en el contenido artístico, en la creación de significados, en las funcionalidades y el formato, y en los modelos de negocio y gestión. Finalmente, cierra el capítulo profundizando en las dinámicas de escalabilidad de la innovación y las políticas de fomento.

En el tercer capítulo, Xavier Torrens focaliza su estudio en las políticas y prácticas que pueden contribuir a la innovación con valor público y utiliza algunos de los casos presentados en el libro como material de base de su aportación. Cuestiona las ventajas de la innovación, así como sus distintos formatos, en aras de la creación de valor público. Parte de cuatro tipologías de políticas de innovación y de un decálogo de valores culturales para proponer cinco estrategias aplicables al ámbito de la gestión cultural, pues esta tiene ante sí el reto de intentar generar valor en interacción con las políticas culturales.

Àngel Mestre, en el capítulo que cierra la primera parte conceptual del libro, toma en consideración la singularidad del contexto territorial y temporal, con los cambios tecnológicos que le afectan, y expone en consecuencia nueve grandes tendencias sociales que condicionan el desarrollo innovador en el campo de la cultura. A partir de este diagnóstico, centrado en la crisis y el impacto de la digitalización, presenta un cuadro de posibles soluciones centrado en trabajar en red con la comunidad, cuidar la actitud y gestionar eficazmente las nuevas formas de participación. El texto concluye con un ejemplo práctico ilustrador: Art for Change La Caixa.

En la segunda parte, el libro presenta nueve experiencias singulares, que tienen valor tanto desde la perspectiva de análisis de caso específico para su doble uso de herramienta pedagógica y reflexión para profesionales, como desde la perspectiva comparada para entender mejor las distintas formas de innovación en el ámbito de la gestión de la cultura.

La primera experiencia, a cargo de Carolina Gruffat, presenta el ejemplo de Red Panal, una plataforma para hacer y compartir música libre y colaborativa en línea. Una experiencia que combinaba dos posibilidades —ser una base de datos de sonidos con licencia Creative Commons y una red social— totalmente novedosas en el momento de su lanzamiento en América del Sur.

El segundo estudio, escrito por Manel González-Piñero, presenta un caso de innovación en las artes escénicas como es el de Microteatro por Dinero, proyecto en el que destaca la evolución de la experiencia puntual a la búsqueda de un espacio propio donde mostrar un nuevo formato de propuestas teatrales y en el que se redefinen los límites de la vivencia teatral en relación con el público: la proximidad escénica, la capacidad de elección de la propuesta, la creación de un espacio de interacción entre el público, etc. La internacionalización del proyecto y la apertura de nuevas sedes copiando el modelo hablan del éxito que está teniendo.

El tercer caso, analizado por Alessandro Bollo y Bertram Maria Niessen, expone la experiencia de *Liberos*, una red social de igual a igual (P2P) que organiza de forma innovadora a agentes ubicados en diferentes estadios de la cadena de valor de la industria editorial, reuniendo producción, distribución y consumo a través de un mismo espacio. Es relevante ver cómo una pequeña asociación es capaz de atender las necesidades del sector y construir una red regional con incidencia en distintos agentes y las administraciones públicas.

Posteriormente se presenta la experiencia de *Codetickets*, descrita por Albert de Gregorio, un proyecto que nace de una clara necesidad de algunos promotores de conciertos y consiste en un sistema integral de venta de entradas. El gestor de un evento, gracias a esta solución, goza de una gestión integral de la totalidad del proceso de venta de entradas: creación, venta, seguimiento, control de entradas y conocimiento del público. Y esto permite a las pequeñas empresas impulsoras de la iniciativa complementar sus propios servicios y producción de acontecimientos.

El quinto caso, presentado por Bruno Maccari, analiza la experiencia del Centro Rural de Arte, colectivo dedicado a la generación de proyectos artísticos en contextos de ruralidad. Se trata de una organización que opera creativamente desde pautas que pueden parecer ajenas a las características de la innovación: ruralidad, autogestión, nomadismo, etc. Es precisamente desde este *no lugar* (territorial y simbólico) que se procura analizar prácticas de innovación a la luz de las experiencias del grupo, con el objeto de identificar las marcas centrales que caracterizan la innovación en cultura.

Héctor Schargorodsky nos muestra la experiencia de *Sonidos de la Tierra* y la Orquesta de Cateura. Estos dos proyectos sociales están estrechamente relacionados y se desarrollan en Paraguay. Su innovadora propuesta y grandes resultados muestran muchos aspectos en común con el reconocido Sistema Nacional de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. El Sistema, nombre con el que el método del maestro y músico venezolano José Antonio Abreu es más conocido, tiene como objetivo principal crear buenos ciudadanos y reducir la pobreza a partir de la música.

El séptimo estudio, escrito por Lluís Bonet, hace referencia a *FiraTàrraga*. Este proyecto complejo alrededor de las artes escénicas de calle, que atrae a unas ciento cincuenta mil personas a lo largo de cuatro días del mes de septiembre a una localidad del interior de Cataluña, se ha convertido en un referente internacional. Desde una organización de titularidad pública, el equipo de gestión del proyecto ha sido capaz de ir resolviendo de forma gradual aquellas necesidades y oportunidades que a lo largo de los años iban apareciendo. Y lo ha hecho tanto cuidando el desarrollo cultural territorial como posicionándose en un entorno nacional e internacional cada vez más competitivo. De esta forma, la atenta mirada de la organización hacia otras experiencias ha permitido implementar modelos de innovación incremental abierta, transformando progresivamente una propuesta de valor singular.

A continuación Cristian Granados y Montserrat Pareja se centran en la empresa *Social Point*, responsable de *Dragon city*, uno de los videojuegos más exitosos de

Europa, que hibrida dragones y estrategia. Esta empresa, dedicada al entretenimiento digital, es la mayor organización española de videojuegos móviles. Pero lo que la hace singular son las características de su diseño, desarrollo y lanzamiento al mercado, así como las estructuras organizativas que mantienen en todo este proceso, de una gran complejidad e innovación en el mundo cultural.

El noveno y último texto, escrito por Giada Calvano y Luisella Carnelli, presenta el caso emblemático de empoderamiento de audiencias del festival TakeOver, impulsado por el York Theatre Royal del Reino Unido. La apuesta de TakeOver consiste en delegar la completa responsabilidad de programación, gestión y realización de un festival de artes performativas a un grupo de jóvenes menores de 26 años. El impacto de esta propuesta novedosa de modelo de gestión ha provocado significativos cambios internos y externos en la organización, inspirando emulaciones tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

AGRADECIMIENTOS

Este libro, de lenta cocción debido a procesos administrativos ajenos a sus autores, no hubiera sido posible sin la generosa contribución de los propios proyectos analizados y la de sus responsables. En particular queremos agradecer la colaboración de las instituciones que amablemente nos han permitido analizar su caso y han aportado agradables horas de conversación, información y sabiduría. ¡Gracias a Red Panal, Microteatro por Dinero, Liberos, Codetickets, Centro Rural de Arte, Sonidos de la Tierra – Orquesta de Cateura, FiraTàrrega, Social Point y York Theatre Royal!

También queremos agradecer la generosidad de los autores, todos ellos profesionales con gran experiencia que decidieron sumarse a un libro de estas características, motivados por la posibilidad de compartir sus diversas miradas e interpretaciones sobre la innovación en el sector cultural. ¡Gracias a Àngel Mestres, Xavier Torrens, Carolina Gruffat, Alessandro Bollo, Bertram Maria Niessen, Albert de Gregorio, Bruno Maccari, Héctor Schargorodsky, Cristian Granados, Montserrat Pareja, Giada Calvano y Luisella Carnelli! Y muy en particular a Giada Calvano, por la paciencia con la que ha llevado la preparación del original.

LLUÍS BONET

MANEL GONZÁLEZ-PIÑERO

PARTE I
CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS

Claves de la innovación en el sector cultural: origen, evolución y revolución

Manel González-Piñero

En un momento donde se apela al término «innovación» como solución recurrente a los problemas actuales, el sector cultural requiere inspirarse en ejemplos de éxito de otros sectores para definir estrategias que posteriormente puedan ser trasladadas y adaptadas a cada caso concreto. Es aquí donde la innovación abierta, que no conoce de barreras sectoriales, humanas ni de negocio, ha ido cobrando cada vez más fuerza hasta convertirse en una prioridad para muchas organizaciones.

La misma noción de innovación, cuyo origen contemporáneo es estrictamente económico, ha ido mutando en el tiempo a medida que ha avanzado a través de diferentes discursos y espacios hasta llegar a nuestros días. Su impacto en el pensamiento económico occidental ha hecho que la innovación sea percibida como un eje que ha penetrado transversalmente en nuestra sociedad hasta llegar a la esfera de la cultura, espacio en el que busca su propio proceso de adaptación y transformación.

Este capítulo parte de algunos de los discursos utilizados en el debate sobre el término «innovación» y que lo han hecho evolucionar hasta el momento actual. Este análisis no pretende ser exhaustivo, sino que, a través de determinados posicionamientos, se avanzará hasta definir el ámbito de emergencia de la innovación en cultura, espacio no exento de tensiones, contradicciones y posturas encontradas. También se detiene el texto en algunos conceptos clave relacionados, como son la generación de valor o la innovación disruptiva, para así llegar finalmente al concepto «innovación abierta», entender su significado y su origen, y conocer sus aplicaciones reales y posibles en el sector cultural.

INNOVACIÓN EN EL SECTOR CULTURAL: ARGUMENTOS PARA EL DEBATE

Reflexionar sobre la innovación en el sector cultural implica plantearse toda una serie de cuestiones relacionadas con las funciones esenciales de la cultura y el arte. El debate sobre el papel de la innovación en la cultura sigue abierto y es difícil ofrecer una respuesta consensuada sobre cómo se ha de producir, aunque es interesante conocer los argumentos que desde diferentes posiciones enriquecen la discusión.

Algunos de los máximos representantes de la escuela de Fráncfort, como Max Horkheimer, Theodor Adorno y Walter Benjamin, influidos por el pensamiento mar-

xista, observaron que el capitalismo estaba invadiendo cada vez más la esfera de la cultura. Denunciaron el fin de la autonomía estética debido al triunfo de los valores mercantiles de la industria cultural y su instrumentalización por parte de los poderes políticos (Benjamin, 1936; Horkheimer y Adorno, 1994). Defendieron que el arte auténtico ha de ser libre e independiente como garantía de libertad. Y Benjamin argumentó que la obra de arte experimenta una profunda transformación que se puede reconocer en su repetición infinita y seriada, la «reproductibilidad técnica».

Esta discusión sobre la incidencia del capitalismo en la obra de arte continúa abierta, planteándose si las industrias culturales generan productos de consumo masivo caracterizados por la banalidad y la homogeneización de los gustos que coartan las capacidades de aprendizaje y emancipación intelectual; o si, por el contrario, hacen la cultura más accesible y democrática. Desde este punto de vista, el valor de la cultura y el arte debería estar más en su valor estético y en su mensaje que no en su valor económico asociado.

George Yúdice (2002), en *El recurso de la cultura*, amplía la crítica de la mercantilización de la cultura de la escuela de Fráncfort. Afirma que en el capitalismo contemporáneo la cultura ha devenido un recurso y que ninguna actividad cultural puede llevarse a cabo sin financiación. Por tanto, para garantizar su viabilidad y supervivencia, debe demostrar que es útil para algo. Esta reflexión inicia una nueva era sobre la utilidad y los valores que emanan de la cultura, y el concepto de valor es parte intrínseca de la misma. Así pues, la cultura deja de tener sentido como un fin en sí misma para pasar a ser valorada por los objetivos que sea capaz de conseguir. Yúdice investiga las prácticas de generación de una cultura de la creatividad destinada a fomentar el crecimiento económico nacional. La cultura ahora debe justificar su existencia en términos productivos o económicos, lo que entraña una profunda crisis sobre el valor de su aportación y los indicadores para medirla. Se trata de cuantificar esa riqueza en términos económicos y dejar de lado el desarrollo individuado que produce en cada uno de los habitantes de un país y cómo los influye en sus diferentes proyectos personales. Ello conlleva que:

[...] sin datos contundentes, es decir, sin indicadores, resulta problemático justificar la inversión en un proyecto. Ciertamente existen dificultades metodológicas en el desarrollo de indicadores para la cultura. El concepto se construye según indicadores económicos que permiten a los analistas determinar la salud de la economía y predecir el tipo de intervenciones que podrían fortalecerla.¹

John Holden (2006) se muestra crítico con el valor que los políticos conceden a la cultura, reduciéndola a motor económico e instrumento de cohesión, y perdiendo

1 Yúdice (2002: 30).

de vista «el verdadero sentido de la cultura en las vidas de la gente y en la formación de sus identidades». Reivindica una mirada global de la cultura a través de la ecología y no únicamente como un fenómeno económico.

La «ecología cultural» ha sido utilizada en antropología desde 1950 (Childe, 1960; Steward, 1955; White, 1960) para referirse al estudio de la adaptación humana a los entornos sociales y físicos. En cambio, el uso del término «ecología» en relación con el sector cultural es un fenómeno más reciente. Dos informes publicados casi simultáneamente, pero sin ningún contacto entre los autores (Holden, 2004; McCarthy *et al.*, 2005), emplean «ecología» como una metáfora y generalizan el uso de la expresión.

En Holden (2008), la ecología cultural es concebida como tres grandes esferas interactivas: la cultura pública, la cultura popular y la cultura comercial. La primera se refiere a aquella intervenida por el Estado, que también financia la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en el ecosistema creativo. Pero este tipo de intervención, tal y como sostiene Crossick (2006), hace que la forma en la cual se genera el conocimiento, dentro de y para las industrias creativas, fije como una prioridad a las personas. La segunda esfera es la cultura popular (*homemade sector*), aquella en la cual la gente que interviene no recibe un rédito por su trabajo (aunque las instituciones en las cuales trabajan, tales como museos o asociaciones, pueden recibir ayudas o esponsorizaciones). La tercera, la cultura comercial, es aquella que existe sin financiación pública. Las tres esferas operan como un modelo híbrido en el que no hay jerarquías y donde la cultura se vive como un proceso social, en constante evolución y con capacidad de regeneración.

Holden (2015) considera que en un ecosistema existe la cultura gracias a cuatro actores principales: los guardias que cuidan y vigilan la cultura del pasado (museos y bibliotecas, pero también las empresas); las plataformas que son algunos espacios físicos, como cines, auditorios, bares, que necesitan la cultura para vivir; los conectores, es decir, las empresas, las productoras, aquellos que procuran que el sistema funcione; y finalmente, los nómadas, que son los que pueden actuar como guardias y como plataformas.

También David Throsby (2001) sostiene que el «valor cultural» está sesgado por sus connotaciones económicas y debe liberarse de tan pesada carga. El valor económico puede determinarse por el precio que las personas están dispuestas a pagar por un determinado bien, mientras que el valor cultural puede ser definido desde una perspectiva antropológica como «el conjunto de actitudes, creencias, hábitos, costumbres, valores y prácticas que son compartidas o comunes en un grupo» (Eagleton, 2001: 58). El valor cultural puede ser deconstruido en su valor estético, espiritual (o religioso), social, histórico, simbólico, y en el de su autenticidad. Cada uno de estos aspectos contribuye a una faceta distinta del valor global que reside en un objeto, institución o experiencia.

Throsby parece utilizar el concepto de valor cultural como vía para alcanzar su finalidad última: el concepto de capital cultural. Define el capital cultural como un activo que incorpora, mantiene o proporciona valor cultural que se añade al valor

económico que el activo pueda poseer. El capital cultural existe tanto en los bienes tangibles —museos, edificios, pinturas, etc.— como en los intangibles: las técnicas, ideas, creencias y costumbres de una sociedad, que también son importantes para el desarrollo económico de esta. El capital cultural de un pueblo es un elemento básico para su progreso, al ofrecer símbolos, tradiciones, modos y costumbres que pueden promover el crecimiento económico.

Según Throsby, el capital cultural requiere, para poder calificarse como «sostenible», del cumplimiento de determinados principios de eficiencia y de equidad al mismo tiempo, como es el de equidad intergeneracional, que reclama el derecho a la cultura de las generaciones futuras; asegurar ese derecho —que es exigible según la concepción habitual de la justicia distributiva intertemporal— requiere un desarrollo cultural sostenible. El *stock* de capital cultural no debe ser reducido por las generaciones actuales, sino que, al contrario, ha de gestionarse adecuadamente para garantizar su disfrute a las generaciones venideras.

Garantizar la sostenibilidad cultural es, para Throsby, la razón de ser de la política cultural del Estado. Dado que el valor cultural es de naturaleza colectiva, existe el peligro de que el mercado falle en la provisión adecuada de un nivel sostenible de capital cultural. Por consiguiente, el Estado debe intervenir en el mercado mediante la política cultural para asegurar que el capital cultural se mantenga a un nivel que permita satisfacer la justicia intertemporal en esta materia.

Algunas de las críticas recibidas por Throsby (Ritenour, 2003) se centran en que no especifica el tipo de bienes culturales que forman parte del *stock* de capital cultural actual (qué bienes culturales deben ser defendidos y cuáles, «abandonados», por la política cultural del Estado); no fija criterios objetivos —si es que existen— a fin de determinar los activos culturales que han de mantenerse para las generaciones venideras; no establece indicadores o criterios para su evaluación, etc.

Klamer (2003, 2004) se une a Throsby (2001) en la visión de que artes y cultura dan luz a formas de valor que no pueden ser capturadas únicamente a través de la óptica de la economía neoclásica. El *valor cultural* no puede expresarse en las mismas unidades de medida del *valor económico*. De hecho, el valor cultural de una experiencia se pierde si es definido en términos económicos.

Según Throsby y Klamer no existe una traducción directa del valor cultural en valor económico y, además, de hacerse, sería en muchos casos totalmente perjudicial para la conservación del bien cultural. Esta divergencia entre valor económico y valor cultural ha llevado a algunos economistas a aplicar los principios de la *valoración contingente* a los bienes culturales. La valoración contingente, al igual que sucede en la economía del medioambiente, ha sido adoptada por la economía de la cultura sobre todo porque es capaz de poner de manifiesto el valor económico de un bien sin tener que recurrir a los medios de valoración usuales, como el cálculo de los costes o la rentabilidad esperada, que siempre tienen que ver con la maximización de los beneficios económicos (Durán, 2008).

Sara Selwood (2010) distingue valor cultural e impacto cultural, enfatizando que «valor» (*value*) tiene que ver con «valor» (*worth*) y su importancia, mientras que «impacto» tiene que ver con el efecto. En su estudio encontró difícil distinguir uno de otro, considerando que valor e impacto están ligados de tal forma que pueden ser considerados dos caras de la misma moneda. Para ella, el impacto cultural debe ser entendido como el impacto de algo en la cultura, más que como el impacto generado por la cultura.

Por su lado, Jeremy Rifkin (2002) vaticina que la propiedad va a resultar cada vez menos práctica debido a que los ciclos de vida de los productos se ven crecientemente reducidos por las constantes innovaciones del mercado. Para este autor, en el actual *hipercapitalismo* se comercia con el acceso a las experiencias culturales. La cultura se convierte, así, en el fin último de la cadena de valor económico, culminando la transición de la producción industrial a la producción cultural.

La expresión más visible y poderosa de esta nueva economía cultural es el turismo global —una forma de producción cultural que surge en los márgenes de la vida económica hace medio siglo para convertirse después en una de las más extendidas industrias culturales—. El turismo no es más que la mercantilización de la experiencia cultural.²

Para Charles Landry (2000: 5), «necesitamos subrayar el poder de nuestras ideas para fomentar el cambio. Es necesario cambiar todo un estado mental» para que la creatividad sea un acceso real al cambio. «Establecer entornos innovadores es un reto crucial para las ciudades creativas». Según él,

[...] la creatividad y la innovación están siempre interconectadas, la creatividad genera ideas que, pese a que muchas son impracticables, proveen una base sobre la que trabajar. La creatividad es la condición previa para que pueda desarrollarse la innovación (Landry, 2000: 15).

Por tanto, Landry evidencia la importancia de los procesos creativos para obtener buenas ideas que podrán ser desarrolladas a través de su plan de negocio con el objetivo de ver el impacto que tendrán en la sociedad y en el mercado.

Tal y como se ha querido mostrar, existe un interesante debate abierto sobre el papel de la cultura y su valor. Desde posiciones más marxistas se denuncia el fin de la autonomía estética debido al triunfo de los valores mercantiles de la industria cultural y su instrumentalización por parte de los poderes políticos (Benjamin, 1936; Horkheimer y Adorno, 1994). Y para Yúdice, en el capitalismo contemporáneo la cultura ha devenido un recurso, y por ello ninguna actividad cultural puede llevarse a cabo sin financiación (Yúdice, 2002). Más allá, Klammer (2003, 2004) y Throsby (2001) coinciden en

2 Rifkin (2002: 197).

la visión de que artes y cultura dan luz a formas de valor que no pueden ser capturadas únicamente a través de la óptica de la economía neoclásica. Por ello, el *valor cultural* no puede expresarse en las mismas unidades de medida que el *valor económico*. Y todos estos autores, junto con otros economistas, intentarán buscar nuevas formas de medir el valor cultural (Holden, 2006, 2008; Selwood, 2010). Sobre este valor incidirá buena parte de la estrategia de innovación de las instituciones o empresas, que intentarán modificar la cadena de valor que forma, moldea y, finalmente, distingue nuestro producto o servicio del resto de la oferta del mercado.

La experiencia cultural será uno de los pilares de las muchas propuestas que encontramos en la actualidad, donde el cliente o consumidor final no se contenta únicamente con el disfrute de la cultura, sino que quiere intervenir y formar parte de ella. En el ecosistema actual (Holden, 2015), la cultura existe por la interacción de todos los agentes que participan en ella, que modifican y provocan la innovación dentro de una institución o empresa con el objetivo de satisfacer, en definitiva, las necesidades del consumidor, que es el último agente de la cadena de valor y quien debe disfrutar la cultura. Cuanto más empoderemos al público o consumidor, más podrá este intervenir en los procesos de innovación abierta de cualquier entidad.

Los orígenes del término «innovación»: la influencia schumpeteriana

El concepto de innovación, que proviene del término latino *innovare*, es introducido seminalmente desde una perspectiva económica por Joseph A. Schumpeter. Su aportación está estrechamente vinculada a dos conceptos muy presentes en la economía contemporánea: la figura del emprendedor y la idea del crédito.

En sus dos obras principales, *La teoría del desarrollo económico* (1934) y *Capitalismo, socialismo y democracia* (1942), este autor incorpora la innovación a la nueva función de producción y considera que su desarrollo no obedece a un único patrón, sino que «viene definido por la ejecución de nuevas combinaciones» (Schumpeter, 1934: 66) y puede adoptar hasta cinco formas distintas: 1) la introducción de una nueva mercancía, 2) la introducción de un nuevo método de producción, 3) la apertura de un nuevo mercado, 4) la conquista de una nueva fuente de materia prima, y 5) la ejecución de una nueva forma de organización industrial. Es decir, la innovación no se da únicamente en el producto, sino que puede manifestarse de numerosas formas y en diferentes facetas. Además, introduce los conceptos de inversión y crédito al argumentar que «la persona poseedora de riqueza debe recurrir al crédito si desea realizar nuevas combinaciones, puesto que no puede financiar a las mismas, como en los negocios tradicionales, con los beneficios producidos por la producción anterior» (Schumpeter, 1934: 69). Considera que el éxito de la industria moderna no podría haber sido erigido sin el crédito, y es que el talento en la vida económica «cabalga ha-

cia el éxito sobre sus deudas»; por ello, el autor ve muy clara «la relación establecida entre el crédito y el desarrollo de innovaciones» (Schumpeter, 1934: 70).

Es incuestionable la importancia que tiene el concepto de innovación dentro del sistema económico schumpeteriano y, por ende, en la economía contemporánea. El autor expone que una innovación no conlleva ganancias de forma directa, pero que estas pueden conseguirse si las innovaciones son explotadas y gestionadas convenientemente, con lo cual abre las puertas a la gestión contemporánea. Según él:

[...] las nuevas mercancías no confieren monopolio *per se*, aun cuando se utilicen o produzcan por una sola persona. El producto o método antiguo tiene que competir con los productos o métodos antiguos y la mercancía nueva tiene que ser introducida, es decir, tiene que establecerse su curva de demanda. [...] Así pues, puede haber un elemento de auténtica ganancia monopolista en aquellos beneficios de empresa que constituyen los premios ofrecidos por la sociedad capitalista al innovador afortunado.³

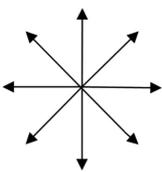
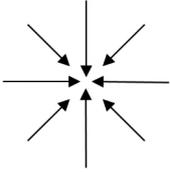
En relación con la noción de innovación postulada por Schumpeter (1934: 74), se podría resumir que una innovación consiste en «una nueva combinación de los medios de producción con el crédito». Esa nueva combinación de los factores de producción provoca invenciones e innovaciones que son la clave del crecimiento económico y que serán implementadas por los emprendedores. Schumpeter defiende tres pilares básicos para la existencia de innovación: la inversión, el crédito y los emprendedores. El objetivo no es únicamente la producción de innovaciones, sino también la creación de modelos de gestión que garanticen la explotación adecuada de las mismas. Pero para garantizar que estas innovaciones sean conducidas y gestionadas con éxito deberá también establecerse un agente económico que se dedique específicamente a promover la innovación: el emprendedor. Llama la atención que aspectos clave del debate económico actual como el acceso al crédito, la necesidad de inversión y el fomento del emprendimiento ya fueran descritos como ejes estratégicos de cualquier economía, y así determinen la actividad de las instituciones y organizaciones culturales.

En el ámbito industrial, Schumpeter señaló dos nuevos patrones de innovación, que clasificó como «radical» e «incremental». El primero produce cambios bruscos y destacados, mientras que el segundo denota un proceso continuo de cambio. En el plano organizativo, Nelson y Winter (1982), junto con Kamien y Schwartz (1982), empezaron a utilizar las etiquetas (o *marks*) Schumpeter Mark I y Schumpeter Mark II para caracterizar de forma sintética aquellos modelos teóricos de actividades innovadoras. La primera etiqueta también se conoce como «destrucción creativa», donde las innovaciones son introducidas por empresas que no innovaron antes (ensanchamiento o *widening*). Las industrias con Mark I se caracterizan por entornos turbulentos

3 Schumpeter (1942: 144).

con barreras de entrada relativamente bajas donde las innovaciones son en su mayoría generadas por nuevas empresas emprendedoras (véase la figura 1). En consecuencia, la competencia tecnológica entre las empresas de las industrias con etiqueta I (Mark I) supone la «destrucción creativa» con exitosas empresas innovadoras que reemplazan a las titulares. Por otro lado, las organizaciones con etiqueta II (Mark II) se caracterizan por entornos estables con barreras de entrada relativamente altas en las que las innovaciones son generadas y desarrolladas por grandes empresas consolidadas. En las industrias con etiqueta II, la competencia tecnológica se relaciona con un patrón de acumulación creativa donde las innovaciones son introducidas por empresas que han innovado anteriormente: esto se conoce como profundización (*deepening*) (Breschi y Malerba, 2000; Fontana *et al.*, 2012). En la etiqueta I, la especialización tecnológica internacional se asocia con grados relativamente más altos de asimetrías entre los innovadores y las turbulencias innovadoras (así como el menor tamaño de la empresa), mientras que en la etiqueta II la especialización tecnológica internacional está ligada a la existencia de un núcleo de innovadores persistentes estable pero competitivo (Breschi y Malerba, 2000). Marx (1887) y Schumpeter (1942) reconocieron que la tecnología es lo que permite al capitalismo revolucionarse constantemente, lo cual asegura su vitalidad (Malerba, 2002).

Figura 1. Patrones de innovación de Schumpeter

Schumpeter Etiqueta (Mark) I	Ensanchamiento 	Población turbulenta extensa y alta en innovadores Grandes oportunidades tecnológicas, condiciones de baja apropiabilidad y baja acumulatividad (en términos de empresa), y un limitado rol de conocimiento genérico conducen a un bajo grado de concentración de actividades innovadoras con un número relativamente extenso de innovadores, altas tasas de entrada y alta inestabilidad en la jerarquía de los innovadores.
Schumpeter Etiqueta (Mark) II	Profundización 	Población concentrada y estable en innovadores Condiciones de baja oportunidad, condiciones de alta apropiabilidad y alta acumulatividad (en términos de empresa), y una base genérica de conocimiento conducen a un alto grado de concentración de actividades innovadoras, bajas tasas de entrada y una notable estabilidad en la jerarquía de los innovadores. Sin embargo, también se pueden asociar condiciones de oportunidad en conjunción con condiciones de alta apropiabilidad a un patrón de Mark II.

Fuente: Elaboración propia a partir de Breschi y Malerba (2000) y Schumpeter (1942).

Se han identificado patrones schumpeterianos de innovación en la ratio de concentración de actividades innovadoras entre compañías, el grado de estabilidad en la

jerarquía de las empresas innovadoras y en la entrada y salida tecnológica (por ejemplo, la relevancia de los nuevos innovadores en una industria). Según una visión del ciclo de vida de la industria, el patrón de Schumpeter Mark I de actividades innovadoras puede ser transformado en un Schumpeter Mark II (Malerba, 2002).

La innovación tecnológica implica una preparación técnica en recursos materiales y financieros, pero también en recursos humanos (Claver *et al.*, 1998). Por lo tanto, es importante destacar el papel de los inventores y los empresarios en el proceso de innovación. En este contexto, el teórico social y económico Richard Florida también se vio influido por Schumpeter, así como por Marx. Argumentó que el nuevo sistema de capitalismo se basa en una síntesis de trabajo intelectual y físico: una fusión de innovación y producción (Florida y Kenney, 1993). Llamó al talentoso capital humano la «clase creativa», formada por trabajadores que realizan trabajos intensivos en conocimiento que implican la producción de nuevas ideas y productos, o que se involucran en la resolución creativa de problemas. Pero lo que finalmente hace que un lugar sea atractivo para las industrias son los grupos de talentos que tiene a mano. El talento es también un factor importante en la innovación. Los trabajadores del conocimiento no solo mejoran los medios de producción existentes, sino que crean nuevos productos que engendran mercados completamente nuevos. Y lo que es crucial: «el talento atrae capital» (Florida, 2014).

El trabajo de Schumpeter sigue siendo revisitado y discutido por otras escuelas, como hemos visto, lo cual demuestra la vigencia de su discurso y lleva a ciertos autores a afirmar (Jessop, 2008) que vivimos en un «estado de competición schumpeteriana». Otros, como Nelson y Winter (1982), asimilan la idea schumpeteriana de innovación y consideran que los resultados del proceso innovativo no son previsible y que la presencia de incertidumbre en los resultados no se contradice con rutinas bien definidas en las organizaciones para apoyar y dirigir sus esfuerzos innovadores. En tal sentido, la innovación puede incluso ser una nueva combinación de subrutinas ya utilizadas en la organización. La *rutinización* de procesos en el departamento de I+D es positivo para Nelson y Winter porque permite a las empresas tomar decisiones ante los cambios en el contexto (en este sentido es interesante destacar el caso de Cirque du Soleil, que se presenta más adelante, donde el proceso creativo es claramente ingenieril); en cambio, es un elemento negativo para Schumpeter por la disminución de la importancia de la función emprendedora y la destrucción creativa.

Otros autores, como Teece y Pisano (1994), incorporan la visión de las capacidades dinámicas, en contraposición a la visión estática de capacidades que las organizaciones tienen para reconfigurar sus activos ante los cambios en las tecnologías y los mercados. El enfoque de capacidades dinámicas es consistente con la idea schumpeteriana de que la emergencia de productos y procesos innovadores surgen de la nueva combinación de conocimientos (Yoguel *et al.*, 2013).

Para Schumpeter, las organizaciones buscan constantemente crear nuevas combinaciones y las organizaciones rivales intentan desarrollar nuevas competencias o me-

jorar las que hay para imitar las nuevas combinaciones. El problema estratégico que se plantea en una empresa es el desarrollo de innovaciones difíciles de imitar. Para ello, resultan claves tanto la construcción de capacidades como los cambios organizacionales. A continuación, vamos a ver cómo se dan estos procesos en el campo artístico y cultural, y cómo a través de la innovación abierta se ofrecen soluciones a problemas que hibridan y se repiten de forma similar en diferentes contextos.

El arte contemporáneo como metáfora de la innovación abierta

La creatividad es necesaria para desarrollar las ideas que posteriormente profundizará el o la artista en su trabajo. Este proceso en sí mismo precisa ser canalizado, como etapa inicial de la innovación, para llegar finalmente al público y tener un impacto. Es decir, la creatividad es, por sí sola, parte del proceso de invención, pero requiere de una estrategia de aproximación al público o comercialización para poder ser considerada parte de un proceso de innovación.

Para el colectivo YProductions (2009) es importante diferenciar dos procesos de innovación en la creatividad artística contemporánea. En primer lugar, en aquello que se refiere a sus medios o soportes, es decir, cuando los creadores introducen herramientas de otros ámbitos para aprovechar su potencial expresivo. Y, en segundo lugar, en lo relativo a sus ideas o conceptos, donde innovación, transgresión y novedades se confunden frecuentemente.

El primer caso engloba un número amplio de manifestaciones que contemplan todos los acercamientos posibles. El arte desde siempre ha experimentado con otras disciplinas, pero a partir de la segunda mitad del siglo xx esta voluntad se normaliza y pasa a ser uno de los principales objetivos de la producción artística. Estas intersecciones entre arte, ciencia y tecnología son un campo en expansión y evidencian la multidisciplinariedad, cada vez más presente en muchos de los proyectos artísticos y culturales que se plantean. El segundo caso se refiere a la innovación en cuanto a conceptos o ideas legitimados por unos movimientos estéticos.

Según Nathalie Heinich (2011), el arte contemporáneo se clasifica en tres niveles: el primero es la transgresión de los límites producida por los artistas; viene seguido de la indiferencia y el rechazo por parte del público; y el tercero serían las estrategias de reconocimiento por parte de las instituciones. Al considerar que este proceso culmina con una nueva tendencia o corriente artística, podríamos trazar un paralelismo con el ámbito económico y el modo en el que una idea innovadora es asimilada por el mercado. Este sería el caso, por ejemplo, de Marcel Duchamp con sus *ready-mades*, en los que muestra un producto innovador que es acogido por instituciones y posteriormente imitado, dando un primer paso dentro de las vanguardias europeas. El informalismo europeo posterior a la Segunda Guerra Mundial, a través de la pintura matérica, empieza a convivir con materiales ajenos a la pintura tradicional pero que,

incorporados en las creaciones de este movimiento, añaden un valor novedoso que permite hablar de una nueva realidad. Todas esas modificaciones sobre la obra (perforaciones, desgarros, cortes) aportan una visión del mundo inédita, reflejando una desgarradora realidad que requiere de un nuevo lenguaje porque las formas narrativas anteriores no permiten expresar el dolor de ese nuevo mundo. Este lenguaje, que obedece a una necesidad, incide desde la idea, su planificación, la forma de trabajo y su contemplación final. Es decir, se innova a lo largo de todo el proceso, en cada una de las etapas que desembocarán en un producto final que no dejará indiferente al espectador.

Esta reflexión a través del arte contemporáneo nos sirve para mostrar cómo los procesos de innovación se han trabajado desde el campo artístico. También los procesos de creatividad social pueden ser considerados innovación siempre que de alguna manera se llegue a algún mercado. Es decir, la innovación supone la economización de parte de la creatividad social para que esta tenga un impacto en el mercado, en el último eslabón de la cadena de valor. Se partirá de esta premisa para hablar de innovación en cultura.

Percibimos en la actualidad una convergencia entre los procesos innovativos artístico-culturales y aquellos más propios del campo empresarial, y parece que cada vez despierta un mayor consenso entre el sector cultural. En el mundo latino, posiblemente es ahora cuando mayor conciencia se está tomando al respecto, debido a la actual situación económica, que está obligando a replantear muchos de los modelos económicos y de gestión existentes en el ámbito de la cultura, sobre todo por su fuerte dependencia de la administración pública. En el ámbito anglosajón, se evidencia que esa convergencia siempre ha estado más presente al plantear cualquier nuevo proyecto artístico o cultural.

Para Pau Alsina, «la innovación en cultura debería estar relacionada con inversión en investigación, en lugar de con procesos que conducen a una espectacularización de la cultura. Es decir, inversión en algo que genera beneficios a largo plazo en lugar de pensar a corto plazo» (YProductions, 2009: 161). Esta es una de las premisas de las cuales han huido muchos de los gobiernos porque buscan resultados a corto plazo que puedan ser visualizados en su misma legislatura.

Hay que destacar también la importancia que tiene la transferencia de conocimiento en cualquier industria y los centros de creación, aunque este aspecto apenas ha sido desarrollado en el campo cultural. Áreas propias ya habituales en las empresas y centros de I+D+i como son las de *desarrollo de negocio*, *transferencia tecnológica* o *valorización* aún tienen poca presencia en los organigramas de las organizaciones del sector cultural. En este sentido existe un problema inicial que tiene que ver con el reconocimiento de la práctica artística como investigación. Por ello, hay que fijar ciertos estándares, metodologías y procedimientos de cara a la validación de las prácticas culturales como procesos de investigación. Sin estos, no se posibilita la transferencia de conocimiento, el elemento clave para abrir nuevos mercados para la cultura. No

puede ser que existan centros de investigación en el campo de la cultura que no contemplen la transferencia tecnológica hacia el mundo empresarial.

Estas estrategias y prácticas descritas tienen más tradición y presencia en el mundo anglosajón (para el que cultura y mercado están vinculados, bajo una óptica más empresarial), aunque van afianzándose dentro de nuestro propio modelo. Pero se recuerda que el mundo es global y no se distingue por áreas geográficas, sino por resultados, determinados por la capacidad de captar e incorporar las demandas y necesidades del cliente final. No obstante, hay algún tipo de producto o servicio que no puede registrarse únicamente por una lógica mercantilista.

Es necesario determinar qué aspectos de la cultura deben seguir siendo competencia del Estado y en cuáles pueden ensayarse nuevas formas de economización. Obviamente, esto no implica abrazar las leyes del libre mercado, sino comprender bien las diferentes formas de entender la innovación en cultura y considerar qué marcos jurídico-fiscales son más deseables en cada caso y qué tipos de sistemas de protección son necesarios para no poner en riesgo otros valores y usos de la cultura.

Para el sector empresarial son indiscutibles los beneficios derivados de la externalización de parte de sus procesos de investigación a la esfera cultural. Sin embargo, hay que garantizar la accesibilidad universal a la cultura.

LA GENERACIÓN DE VALOR

En el proceso de adaptación y transferencia del concepto de innovación al sector cultural, Cornella (YProductions, 2009: 109) apunta que «no se entiende la innovación sin valor ni resultados, pero esos resultados a la hora de hablar de cultura no tienen por qué ser económicos, pueden ser en términos de uso, de mejora, de satisfacción, de resolución de problemas, etc.». Además, avisa de que [...] no se puede hablar de innovación en cultura si no se acepta la palabra valor, es decir, si no se hace una reflexión para que sea interesante y de interés general. Valor es sentirse satisfecho, más optimista, también ganar más dinero, hay un montón de significados detrás de la palabra valor. La cultura ha de pensarse en esos términos si quiere innovar y no instalarse en la creatividad «egoísta del artista» (YProductions 2009: 57).

Desde esta perspectiva, el término «valor» cobra un papel clave en todo proceso de innovación. Todo proyecto o iniciativa cultural deberá tenerse en cuenta atendiendo a su capacidad de generación de valor durante sus diferentes etapas, trasladando toda nueva idea al mercado y haciéndola avanzar a través de lo que llamamos cadena de valor para obtener una mejora evidente y perceptible al final del proceso. Por tanto, se puede afirmar que la innovación consiste en convertir ideas en valor para el cliente, generando con ello un beneficio sostenible para la organización.

En este sentido, la generación de valor se refleja eficientemente a partir del concepto «cadena de valor». Para Michael Porter (1985: 36), dicha cadena está en el centro

del proceso de gestión empresarial: «Cada empresa es un conjunto de actividades que se realizan para diseñar, producir, entregar, llevar al mercado y apoyar el producto. Todas estas actividades pueden ser representadas a través de una cadena de valor». Asimismo, definió «sistema de valor» como la interconexión de cadenas de valor al afirmar que «la cadena de valor de una empresa está incrustada en una mayor corriente de actividades que yo llamo el sistema de valor» (Porter, 1985: 34). Este sistema de valor incluye las cadenas de valor de los proveedores (y, paralelamente, de sus respectivos proveedores), la propia organización, los canales de distribución y las empresas clientes (las cuales, a su vez, lo extenderán a sus clientes, de manera que se irá extendiendo la cadena).

Los flujos de valor, introducidos en el trabajo de Porter, han sido desarrollados posteriormente por James Martin (1995) para transformar la visión de empresa tradicional hacia una de organización generadora de valor. Martin usa el flujo de valor, más que el proceso, para definir el flujo integral de actividades de entrega de resultados concretos a cada cliente (externo o interno).

Este tipo de representación nos muestra cómo el valor se va incorporando en cada paso del proceso, desde que se inicia una investigación o un desarrollo hasta su llegada al mercado. Es decir, defiende que la acumulación de valor durante todo el proceso es lo que hace que el producto o servicio llegue al mercado con un valor adicional.

Una cadena de valor es la desagregación de una organización en sus actividades estratégicamente relevantes con el fin de entender el comportamiento de los costes, así como las vías existentes de diferenciación. El concepto se ha extendido más allá de las organizaciones individuales. La industria interactúa ampliamente y de manera sincronizada con aquellas cadenas de valor locales para crear una cadena de valor más extensa, a veces de alcance global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es el nuevo enfoque adoptado por muchos estrategias de gestión. Mediante la explotación de la información ascendente y descendente que fluye a lo largo de la cadena de valor, las organizaciones pueden tratar de evitar a los intermediarios creando nuevos modelos de negocio. Y este es el nuevo reto para muchas de las organizaciones del sector cultural: intentar generar valor aprovechando los recursos existentes y buscando aquellos que no se poseen pero se requieren para obtener los resultados deseados.

Figura 2. Propuesta de cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

De forma breve, se puede establecer una serie de etapas básicas en la cadena de valor (González-Piñero *et al.*, 2011):

- 1) *Detección*. En una primera fase necesitamos saber qué tecnologías y qué resultados de nuestra investigación están en un estado más avanzado. Se trata de conocer la cartera tecnológica o de propuestas de nuestra organización. Hemos de identificar qué tecnologías desarrolladas estarían en condiciones óptimas para ser trasladadas al mercado, ya que habrían superado la fase teórica y serían susceptibles de aplicación o implementación.
- 2) *Selección*. Debemos tener en cuenta que no todos los resultados de nuestra investigación satisfacen los parámetros comerciales para ser explotados y por ello procuraremos ordenarlos por su proximidad al mercado. Intentaremos evaluar cada resultado o tecnología detectada y realizaremos una *prueba de concepto* si queremos seguir en la cadena de valor. Esta evaluación requiere basarse en dos aspectos: uno relacionado con el *marketing* y el negocio que se quiere generar, y el otro con la evaluación de la calidad del resultado de nuestra investigación.
- 3) *Evaluación*. El modelo de negocio de esta nueva tecnología requiere poner atención en tres áreas que van a definir el impacto de los resultados de nuestra investigación en el mercado:
 - a) *Propiedad industrial*. Es importante saber el grado de protección que podemos otorgar a nuestra I+D. Hay que analizar el estado del arte, conocer las posibilidades de patentabilidad, colisiones con las que puede encontrarse nuestra I+D, familias de patentes, otras aplicaciones diferentes a la inicialmente concebida, etc.
 - b) *Prospección de mercado*. Los sectores de interés, las ventajas de nuestra tecnología respecto a otras soluciones del mercado, aplicaciones industriales, el tiempo de salida al mercado, la competencia, los riesgos, potenciales clientes, etc.
 - c) *Aspectos legales*. Normas y reglamentos. El prototipo final o servicio resultante tiene que ser validado y seguir las normativas legales correspondientes en caso necesario.

Una evaluación de estos tres aspectos nos permitirá obtener suficiente información para definir nuestra estrategia. Cabe la posibilidad de que descartemos continuar adelante si en alguno de los tres apartados anteriores la evaluación es negativa. En ese caso, estudiaremos las posibilidades de fortalecer la debilidad detectada y así poder enmendarla. Y en el caso de que sea positiva, procederemos a la siguiente etapa.

- 4) *Protección*. Los aspectos de protección de nuestra I+D son cada vez más imprescindibles. En primer lugar, debemos saber si el resultado de nuestra I+D se desarrolla en colaboración con otros socios con el fin de negociar los porcentajes de copropiedad. En segundo lugar, es necesario tener en cuenta las diferentes formas

de protección (patentes, diseños, *software*, etc.), o bien considerar la posibilidad de la no protección). Por último, tenemos que evaluar si la tecnología cumple con todos los requisitos de patentabilidad (la invención debe poder demostrar la novedad, no debe ser obvia para alguien con un buen conocimiento de la materia y además ha de tener un uso industrial).

- 5) *Explotación*. La última etapa de la cadena de valor es considerar la explotación de nuestra I+D. No todas las tecnologías pueden ser explotadas de la misma manera, existen diferentes fórmulas: licencia de uso sobre la patente, creación de una *spin-off*, patente compartida, etc.

Este modelo lineal se ve modificado en función de las nuevas posibilidades inspiradas en la innovación abierta. De todos modos, la esencia de un proceso de innovación ha de incluir un mínimo de tres pasos, donde en el inicial se genera la idea, que será valorada en una segunda fase, y finalmente, esta idea cuyo valor ya se ha determinado habrá de generar resultados; y solo se podrá hablar de proceso de innovación si estos tres pasos se cumplen (YProductions, 2009).

LA INNOVACIÓN EN VALOR

Otra perspectiva de análisis de valor es la presentada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en *Blue ocean strategy* (2005) a partir del estudio de ciento cincuenta acciones estratégicas desarrolladas a lo largo de cien años en treinta sectores económicos. En esta obra, conciben la innovación en valor como una visión innovadora en relación con la estrategia de negocios: se trata de lograr el éxito a través de la no-competencia.

Para ello parten de una metáfora que representa la estrategia de innovación en valor y que contrapone el océano rojo frente al azul. El océano rojo representa a las organizaciones que compiten en un espacio de mercado existente —muy explorado y en el cual la competencia feroz tiñe su aguas de rojo— con baja diferenciación, normalmente basada en el precio.

La estrategia de innovación en valor se mueve en los océanos azules, organizaciones que generan nuevos espacios de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de la disminución de costes a la vez que el aumento del valor de sus productos y servicios.

Las estrategias de innovación en valor no se centran en la competencia, sino que la bordean buscando, entre todos los factores sobre los que se compete en el sector, aquellos que generan un valor superior. Se focalizan los esfuerzos y recursos de la organización en aspectos diferenciales, que permiten generar una diferencia que a la vez es percibida claramente por el consumidor

La cadena de televisión CNN, por ejemplo, decidió no competir con las cadenas en su carrera por contratar a presentadores famosos, sino centrarse en generar contenidos específicos de calidad y erigirse en la referencia de los informativos. Las organizaciones que siguen la lógica de la innovación del valor liberan sus recursos y los dedican a identificar nuevas fuentes de valor y a ofrecerlas a los clientes.

W. Chan Kim y Renée Mauborgne proponen un proceso que busca la creación de innovaciones en valor a través de cuatro etapas:

- Eliminar aquello que no es valorado.
- Reducir lo que se valora menos.
- Incrementar lo que se valora más.
- Crear lo que nadie está ofreciendo.

Desde este punto de vista, el concepto de *user empowerment* (la fuerza del usuario final para influir en cada una de las etapas de la cadena de valor de un producto o servicio) determina claramente a qué otorga un valor real el cliente; por tanto, su opinión se vuelve algo imprescindible a la hora de lanzar nuevas propuestas al mercado.

En un mundo donde el conocimiento está ampliamente distribuido, las organizaciones no pueden permitirse depender únicamente de su propia I+D, sino que deberían apoyarse en procesos de innovación abierta. Los límites entre una organización y su entorno se han vuelto más permeables y se precisan colaboraciones entre clientes y empresas para desarrollar nuevas soluciones (Chesbrough, 2003).

Confiar en los consumidores para diseñar un trabajo puede justificarse por la teoría de la información pegajosa: la información requerida es compartida por productores y consumidores y es costosa de adquirir, transferir y usar (Von Hippel, 1994; Lüthje *et al.*, 2005). En ese caso, el productor ofrece a los clientes «kits de herramientas para la innovación de los usuarios» para que puedan diseñar productos personalizados para ellos. Una de las primeras industrias en poner énfasis en el empoderamiento de sus clientes fue la industria de los videojuegos, sector que está a la vanguardia de la aplicación del método de los «kits de herramientas» con los que los usuarios construyen, modifican y mejoran los videojuegos en una determinada versión (Jeppesen y Molin, 2003).

Blockbuster Inc. fue la cadena de alquiler de películas y videojuegos más grande del mundo. Con sede en Dallas, Texas, atribuye como razón principal de su desaparición no la piratería, sino la aparición de otra empresa, Netflix. Esta supo innovar para satisfacer mejor al cliente y facilitar la tarea de alquiler de películas para ser vistas en casa, reconociendo los puntos de dolor de los clientes. Netflix no se centró en la competencia, sino que basó su estrategia desde un principio en obtener el mayor conocimiento posible de las necesidades y demandas de sus potenciales clientes y así alineó sus procesos internos, de manera que consiguió hacer irrelevante a su principal competidor y líder del mercado.

Las oportunidades de innovación aparecen en etapas en las que no se está haciendo nada o prácticamente nada por el cliente, o cuando existe una clara insatisfacción con la solución actual. Muchas veces el cliente no demanda una solución concreta, pero visualiza su insatisfacción con algunas de las etapas del proceso. Es en esos puntos donde una organización que se preocupa de sus clientes detecta una oportunidad para implementar mejoras. La lástima es que aún son muchas las organizaciones que desoyen las quejas y comentarios de sus clientes.

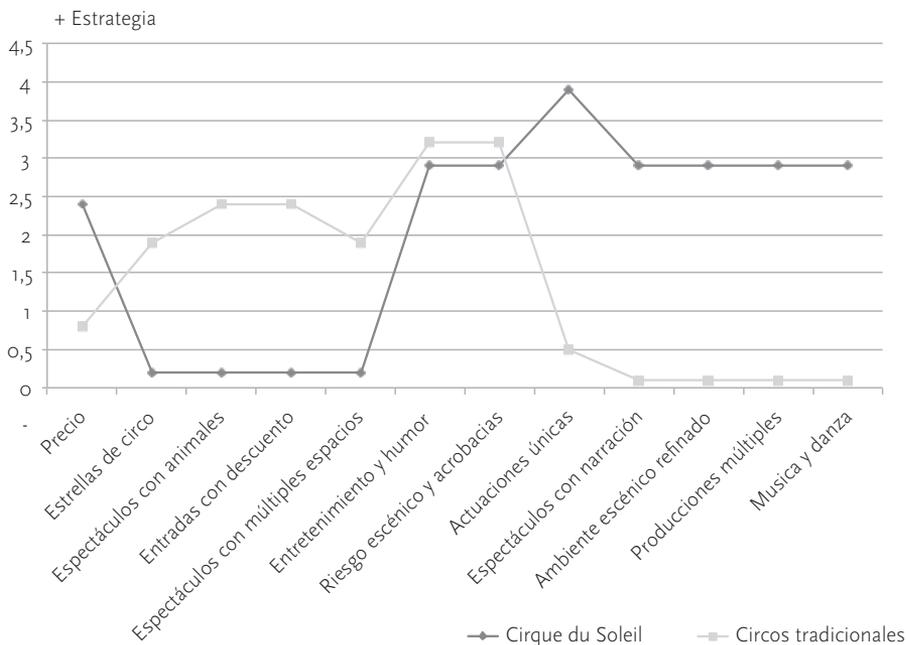
En el caso de Blockbuster existía una insatisfacción clave entre sus clientes: las penalizaciones por retrasos en la entrega de las películas y videojuegos, que Netflix eliminó. De hecho, Netflix ha crecido a lo largo de los años mejorando la experiencia de los usuarios. Según Chris Jaffe, vicepresidente de Innovación de Productos de Netflix, «mi equipo no puede tomar la decisión (de evolucionar el producto). Se nos ocurren las ideas, pero lo que impulsa las decisiones sobre los productos son nuestros clientes, lo que hacen los clientes y cómo usan el producto» (O'Reilly, 2016).

Cada vez que Netflix obtenía un nuevo cliente, lo fidelizaba proporcionando un algoritmo de elección de películas. El resultado fue el bloqueo de su competencia. Esto ayudó a Netflix a luchar contra una etapa: el momento de la visualización —un momento que ni Netflix ni Blockbuster controlan.

Netflix tiene un papel muy activo al ayudarnos a seleccionar las películas que mejor se adaptan a nuestros gustos. El sistema de calificaciones de Netflix sirve para saber qué películas y series gustan más, y a medida que evaluamos más contenido la tasa de éxito de la recomendación aumenta. Si evaluamos cincuenta películas, la tasa de éxito puede alcanzar el 30% para las elecciones sin ayuda, y hasta el 60% para las películas que recomiendan. Este es un ejemplo de cómo la implementación de tecnología en el proceso ayuda al incremento de la satisfacción del cliente: se le permite escoger la película, pero teniendo en cuenta que todo cliente tiene un tiempo libre limitado y quiere asumir el mínimo riesgo en la elección.

El aspecto negativo de la experiencia Netflix era la demora en recibir la película, pero el programa para los clientes sin penalizaciones por retrasos junto con el motor de recomendaciones hizo que los clientes de Netflix volvieran una y otra vez, convirtiendo el modelo de negocio de esta empresa en un gran caso de éxito. De todas formas, la entrega física de las películas aún tiene un mercado latente en Estados Unidos, aun cuando el cliente puede optar por el visionado en línea de las mismas.

Otro ejemplo de la importancia de la innovación en valor es el que nos ofreció en su momento Cirque du Soleil. Su proyecto buscaba desmarcarse del circo clásico tradicional a través de una estrategia de valorización de aspectos aceptados sin ningún cuestionamiento hasta ese momento y sobre los cuales no se había actuado. Digamos que parecía no cuestionarse una estructura y funcionamiento que perduraba desde hacía muchas décadas. Pero Cirque du Soleil vio ahí una oportunidad e innovó en algunos aspectos recogidos en la figura 3.

Figura 3. Innovación en valor de Cirque du Soleil

Fuente: Adaptación de Kim y Mauborgne (2005).

El sector del circo estaba en crisis y empezaba a tener un papel marginal dentro de las artes escénicas. El modelo planteado por Cirque du Soleil concibió un espacio en el mercado sin competencia. En lugar de luchar con los circos con animales y artistas de reconocido prestigio, creó un nuevo concepto siguiendo la base del circo, pero introduciendo elementos más sofisticados propios del teatro y otras disciplinas, como un tema, un ambiente artístico y una partitura y ejecución musical muy refinadas. En este sentido, hay que destacar el elevado número de ingenieros en plantilla que contribuyen al diseño y desarrollo de todos los espectáculos, los cuales se producen siguiendo un cronograma temporal y proceso que se repite en cada espectáculo.

Rompieron los límites de la industria del circo y del teatro, consiguieron acercarse a un amplio segmento de consumidores que previamente no se habían planteado asistir a un espectáculo circense y aumentaron su atractivo para los aficionados al teatro y otros adultos que buscan un ocio sofisticado, dejando de lado al público habitual. Ese acercamiento al teatro permitió situar un precio de entradas más elevado, al dirigirse a un público más adulto. Podríamos decir que crearon una nueva industria, con lo que proporcionaron valor innovador a sus consumidores e hicieron que la competencia fuera irrelevante.

Asumieron la importancia de la cocreación, entendiendo que la colaboración —y la apertura— no era una opción, promoviendo la diversidad del equipo y definiendo un liderazgo claro (Simon, 2015). De hecho, han creado una cultura que acoge y alien-

ta la tensión artística y la disrupción a través de la diversidad. Además, para mantener fresca su marca creativa, Cirque du Soleil considera fundamental esforzarse por buscar nuevas colaboraciones más allá del establecimiento de alianzas estratégicas con otras compañías o artistas, como Disney, Madonna, James Cameron y Desigual (Dan, 2012).

Además de posicionarse en un océano azul, Daniel Lamarre (director ejecutivo de Cirque du Soleil) apuntaba en una entrevista⁴ algunas de las claves para continuar manteniendo esta posición de liderazgo respecto a su competencia:

- 1) Reunirse de forma periódica para idear nuevos productos, los cuales son planeados y evaluados minuciosamente hasta seleccionar los mejores.
- 2) Dejar que el proceso madure, pues puede durar tres años: un año para desarrollar el concepto del espectáculo, otro año para identificar los talentos idóneos para el *show* y el tercer año para ensayos y finalmente presentar el espectáculo en vivo.
- 3) Invertir continuamente en dinero, talentos y tiempo para nuevos proyectos.
- 4) Analizar y tener en cuenta todas las acciones y estrategias de la competencia (directa e indirecta), y así no descuidar nunca su posición estratégica. Aquí hay que destacar que, al contrario de lo que podría pensarse, según el CEO de la empresa Cirque du Soleil no está en el negocio de los circos, sino en el de la venta de *tickets* y, por lo tanto, consideran que toda empresa que venda entradas a cualquier tipo de evento es su competencia.
- 5) Procurar un clima organizacional divertido en el que fluya la creatividad. En palabras de Lamarre: «somos un grupo de payasos».
- 6) Mantenerse frescos alimentándose de tendencias que encuentran tres personas dedicadas a viajar por el mundo. Trimestralmente, comparten sus hallazgos con los directivos de la empresa y juntos buscan la inspiración para nuevos proyectos creativos.

Por tanto, es interesante destacar que los ejemplos citados han sido capaces de posicionarse en océanos azules, y han desarrollado posteriormente estrategias para conservar esa posición de liderazgo. Los procesos de innovación han sido tan claramente definidos en sus estructuras que son capaces de lanzar nuevas propuestas al mercado para seguir siendo líderes en sus sectores y en otros en los que se adentran. Netflix ha avanzado en la producción de sus propios contenidos y así puede controlar toda la cadena de producción y exhibición, CNN sigue destacando por su apuesta por el informativo y Cirque du Soleil es un referente en la venta de entradas y realiza espectáculos a medida allá donde son contratados.

⁴ «Cinco preguntas con... Daniel Lamarre». *World of Business Ideas*, 2012. Wobi.com: www.wobi.com/wbf-madrid/daniel-lamarre/.

INNOVACIÓN DISRUPTIVA VS. INNOVACIÓN INCREMENTAL

En este contexto es interesante distinguir entre innovación disruptiva e innovación incremental. El primer término fue introducido por Clayton Christensen (1997) en contraposición a la innovación *evolutiva* o *incremental*. Se considera que la innovación disruptiva es aquella que crea nuevas necesidades y productos y abre nuevos mercados (siguiendo a Kim y Mauborgne, se puede decir que de este modo, en el caso ideal, llegaríamos a crear un océano azul). Suele tener muy en cuenta el tema de los costes. Y no solo focaliza la innovación en el producto, sino también en el modelo de negocio. Como ejemplo, se podrían destacar iTunes y Spotify (Christensen, 1997).

La *innovación incremental* ha sido una respuesta natural a la entrada de nuevos competidores al mercado. Las organizaciones ya establecidas responden a la llegada de competidores afinando progresivamente el valor de los productos mediante un proceso de innovación evolutiva que no es sino el aumento de funcionalidades y usos, de modo que el mercado capte esas mejoras, a la búsqueda de una ventaja competitiva. Buscan posicionarse sólidamente en el mercado y suelen dedicar los esfuerzos al perfeccionamiento del propio producto. El problema es que este tipo de innovación incremental suele llevar aparejado un incremento del coste y, a la vez, una progresiva disminución de la percepción del incremento de valor por parte del cliente. Como ejemplo destacaríamos los videojuegos que van mejorándose en cada nueva versión (en cuanto a gráficos, jugabilidad, etc.), actualizando contenidos y añadiendo exclusivas.

La innovación radical se produce cuando se incorpora al mercado un producto o servicio que en sí mismo es capaz de generar una categoría. Son productos y procesos nuevos, completamente diferentes a los que ya existen; son cambios revolucionarios en la tecnología y representan puntos de inflexión para las prácticas existentes. La innovación incremental se produce cuando se agrega (o quita, o combina, o resta, o sustituye) una parte a un producto o servicio. Son pequeñas modificaciones y mejoras que contribuyen, en un marco de continuidad, al aumento de la eficiencia o de la satisfacción del usuario o cliente de los productos y procesos. En una se comienza a trabajar sobre una base conceptual; en la otra, sobre un concepto absolutamente nuevo.

Los dos tipos de innovación expuestos son absolutamente imprescindibles para el desarrollo socioeconómico. Suele verse con frecuencia que las compañías consolidadas son más reticentes a las acciones innovativas radicales, porque hay un «prestigio» que sostener, de manera que queda en manos de los emprendedores la aparición de las innovaciones disruptivas. Las grandes empresas, conscientes de que sus estructuras son grandes y lentas y de que muchas veces no favorecen la creatividad y la puesta en marcha de nuevas ideas, han comenzado a acercarse al ecosistema *start-up*.⁵

5 «A las grandes empresas les seduce el universo “start up”». *Expansión*, 10/8/2016. En: www.expansion.com/emprendedores-empleo/emprendedores/2016/08/01/579f5aac22601d00088b45de.html.

En el caso de Telefónica, la compañía ha desarrollado estrategias para acercarse a los emprendedores y participar en sus proyectos. A través de Wayra,⁶ una red de aceleradoras con presencia en diez países, seleccionan las mejores *start-ups* tecnológicas en cada país y las acompañan durante diez meses. Se les ofrece inversión a cambio de una participación futura en la firma, oportunidades de negocio, visibilidad y ampliación de la red de contactos.

Uno de los casos más sonados en 2016 fue la compra de la *start-up* Ticketbis por parte de StubHub, filial del gigante norteamericano eBay. El desembolso de 165 millones de dólares le permitió adquirir una de las empresas líderes en el mundo en la compraventa de entradas entre particulares para eventos (como conciertos o competiciones deportivas). Este tipo de adquisiciones suelen responder al acceso a una tecnología, a una estrategia de expansión internacional o a una imagen de marca que sería muy difícil conseguir desde una gran estructura. Según uno de los fundadores de Ticketbis, Jon Uriarte,⁷ el objetivo de esta operación es crear el líder mundial del entretenimiento. Para ello, StubHub no solo pretende consolidar su presencia internacional, sino también acelerar su diversificación de negocio; así, junto con la compraventa de entradas, se plantean empezar a distribuir entradas directamente (negociando con promotores de eventos y organizadores de concierto).

Como hemos observado, la convivencia de los dos tipos de innovación suele cerrarse en muchos casos con la aplicación de un proceso *me too* de las grandes compañías (con mayor presupuesto y con un resultado final en algunos casos de calidad superior), o con un proceso de adquisición e incorporación de compañías innovadoras o proyectos independientes. Estas nuevas estrategias de innovación abierta hacen que el laboratorio de la empresa pueda estar en cualquier lugar del mundo; eso sí, hay que buscar las vías para detectar las grandes oportunidades que emergen fuera de las paredes de nuestra sede.

LA INNOVACIÓN CERRADA

Ya se ha mostrado algún aspecto relacionado con el modelo de innovación abierta, como es la generación de valor, pero antes merece la pena detenerse en el modelo de innovación predominante durante casi todo el siglo xx: la innovación cerrada.

De acuerdo con Henry W. Chesbrough (2003), las premisas de la innovación cerrada son las siguientes:

6 Wayra es la aceleradora de *start-ups* digitales de Telefónica: <http://wayra.co>.

7 «Ebay compra la “start up” española Ticketbis por 165 millones de dólares». *Expansión*, 24/5/2016. En: www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/05/24/57443609e5fdae5348b457a.html.

- Las empresas han de contratar a los mejores si quieren tener el mejor equipo trabajando con ellos.
- Hay que investigar y desarrollar internamente si queremos lanzar al mercado nuevos productos y servicios. Los proyectos de investigación se gestionan exclusivamente con el conocimiento y los medios de la propia organización.
- Si lo descubrimos nosotros, hemos de ser los primeros en lanzarlo al mercado.
- La empresa que primero llega al mercado con una innovación es la que suele ocupar una posición hegemónica en el mismo.
- Una mayor inversión en I+D permite descubrir más ideas, lo que nos permitirá dominar el mercado.
- Hemos de proteger nuestra propiedad intelectual para que solo nosotros podamos beneficiarnos de ella.

Bajo estas premisas, los proyectos solo podían empezar en el interior de la organización y terminar en su propio mercado. Las compañías invertían en I+D interna como forma de protección y obtención del mayor número de descubrimientos revolucionarios. Así, las organizaciones podrían lanzar al mercado nuevos productos y servicios que les permitían posicionarse en nuevos nichos del mercado y obtener suculentos beneficios. De ellos, una parte volvía a reinvertirse en I+D, de manera que creaban un ecosistema propio en el cual diseñaban nueva oferta de productos y servicios que irían lanzándose durante los siguientes años en el mercado.

Los proyectos ingresan como idea inicial (I+D) y van avanzando a lo largo de la cadena de valor a medida que van superando los filtros internos para llegar a los consumidores. El proceso está diseñado para eliminar falsos positivos, proyectos que en un principio parecen atractivos pero que luego resultan ser decepcionantes. Se espera que los proyectos supervivientes, tras superar una serie de inspecciones internas, tengan mayores posibilidades de éxito en el mercado.

Esta forma de pensar abarca ejemplos como el proceso de prueba de los productos por etapas (*chain link model*), el embudo para el desarrollo de productos (*product development funnel*) y el modo de enlaces en cadena (*chain link model*) que encontramos en muchos de los textos sobre administración de I+D (Schonberger y Knod, 1994).

En este proceso de generación interna, las ideas son examinadas y filtradas durante el proceso de investigación, y las ideas supervivientes pasan a su desarrollo y posteriormente salen al mercado. Este tipo de paradigma descrito funcionó bien durante la mayor parte del siglo XX, y fue predominantemente en la industria química y tecnológica donde se consiguieron resultados muy importantes para el avance de la ciencia, hasta que llegó un momento —a finales de siglo— donde la misma receta dejó de dar los resultados tradicionales.

LA INNOVACIÓN ABIERTA

«La innovación abierta es un paradigma que asume que las organizaciones pueden y deben utilizar ideas externas, así como internas para poder avanzar sus tecnologías» (Chesbrough, 2003). Los límites entre una organización y su entorno se han vuelto más permeables; las innovaciones pueden transferirse fácilmente hacia dentro y hacia fuera. La innovación abierta se fija en el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación.

El reto que se propone este libro es ver cómo el concepto de valor es extrapolable al campo cultural y cómo a través de la innovación abierta se pueden buscar modelos inspiradores que hagan avanzar nuestras ideas y proyectos en la cadena de valor hasta que consigan tener un impacto en el mercado y/o la sociedad.

Tradicionalmente las compañías han gestionado la innovación de forma cerrada. Con el tiempo y el cambio socioeconómico han surgido problemas en torno a este modelo:

- *Colapso del banco de ideas.* La investigación evoluciona mucho más rápido que el desarrollo de la tecnología, con lo que se generaba un banco de ideas investigadas que difícilmente se llegaban a desarrollar. Esto provocaba, además de la frustración de los investigadores, problemas a la hora de ser competitivos, ya que la tecnología salía tarde al mercado.
- *Mercado de capital riesgo.* En un principio las organizaciones pequeñas y *start-ups* no podían competir en innovación con las grandes empresas por falta de capital. Esta situación cambió con la aparición de inversores. Gracias al capital riesgo, pequeñas organizaciones pueden producir nueva tecnología además de desarrollarla.
- *Movilidad de los trabajadores.* El descontento de los investigadores en las grandes empresas (por el colapso del banco de ideas y por su poco peso en los procesos decisivos de las mismas) originó una fuga de trabajadores. En general, estas personas creaban una nueva empresa con intención de desarrollar alguna de las investigaciones olvidadas en el banco de ideas, llevándose el conocimiento con ellas, o decidían buscar nuevas aplicaciones a tecnología que ya se había mostrado viable. Otras simplemente eran contratadas en una empresa pequeña donde sus conocimientos eran más valorados.

Estos sucesos corrosivos para las organizaciones crean la necesidad de cambiar el modelo de gestión de la innovación. Es así como nació el modelo de innovación abierta. Pequeños cambios, como la colaboración entre organizaciones, y la transformación en el modelo de negocio en torno a la innovación son los que han mejorado en gran medida el rendimiento y la eficiencia de muchas de las grandes organizaciones.

La innovación abierta: de las empresas de base tecnológica a las industrias culturales

A pesar del foco inicial de la innovación abierta en empresas de base tecnológica, su uso ha ido expandiéndose a una gran diversidad de instituciones que generan conocimiento de forma continuada. Esto hace que se tienda a distintas formas de organización de la innovación y a un nuevo modelo de negocio que utiliza el conocimiento externo e interno y diferentes formas de explotación de los resultados para hacerlos llegar al mercado y así proporcionar valor a la organización. Además, este modelo erige a la universidad en un recipiente de conocimiento interno y externo (es decir, que aparte de nutrirse del conocimiento desarrollado en su interior es capaz de buscar conocimiento creado en otros entornos).

La transferencia al mercado del conocimiento y su posterior comercialización son primordiales desde la óptica de la innovación abierta, en contraposición con las políticas de innovación cerrada, que no tenían una visión global del impacto en toda la cadena de valor —ahora, en cambio, carece de sentido innovar sin comercializar; de hecho, para hablar de innovación es necesario que se dé una invención junto con su estrategia de comercialización—. Con las políticas de innovación abierta toda la atención se centra en el modelo de negocio, más que en generar un nuevo producto o servicio, como sucedía antes con la innovación cerrada.

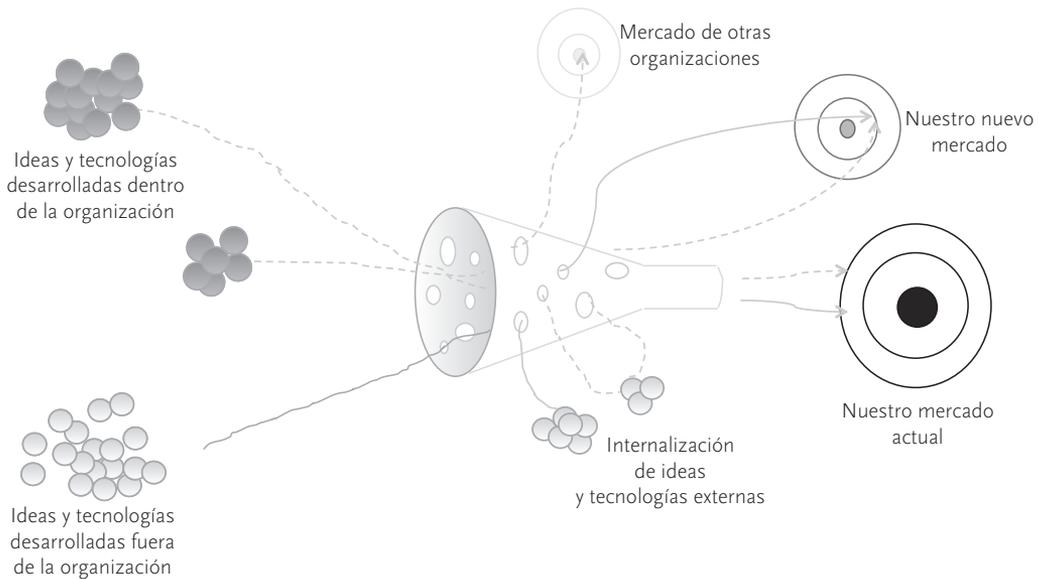
Chesbrough (2003), pionero en la definición de los modelos de innovación abierta, afirma que el paradigma de este tipo de innovación puede ser empleado por cualquier clase de empresa, institución o universidad, con independencia de su tamaño o su nivel de I+D+i. Obviamente, ni las organizaciones ni el conocimiento son homogéneos. Esto implica que los caminos elegidos para el intercambio de conocimiento o la colaboración entre socios son distintos, en función de las características de cada agente y siempre que se mantenga el marco de la innovación abierta. En esta línea, la teoría del conocimiento de base argumenta que las industrias y sus agentes difieren en los modos dominantes de conocimiento (Asheim, 2007: 109-130; Asheim y Gertler, 2005: 291-317; Asheim *et al.*, 2007).

Como muestra la figura 4, el proceso de innovación abierta se inicia con el conocimiento generado por la propia institución, con el adquirido externamente o con ambos. Además, el conocimiento puede transferirse a cualquier otra empresa o institución en cualquier etapa de la cadena de valor (proceso durante el cual el conocimiento avanza hacia el mercado o la sociedad), o hacerse llegar directamente al mercado. Por tanto, se muestra que el conocimiento de cualquier organización puede ser absorbido por otra para la elaboración de nuevo conocimiento, que será finalmente transferido al mercado a través de una nueva empresa, una nueva institución o por la propia empresa.

Las empresas o instituciones basadas en el conocimiento analítico generan y desarrollan nuevo conocimiento a partir de la evidencia científica. Se trata de un tipo

de conocimiento centrado en el porqué, y está fuertemente codificado, es altamente abstracto y universal. Las organizaciones con un mayor conocimiento analítico suelen tener vínculos más frecuentes con la universidad, o personal con formación universitaria y experiencia investigadora; y debido a su alto grado de codificación, son menos dependientes de las redes sociales locales.

Figura 4. Proceso de innovación abierta



Fuente: Adaptación de Henry Chesbrough (2006).

En cambio, las organizaciones basadas en el conocimiento sintético aplican o combinan (de una manera novedosa) el conocimiento existente. Este tipo de conocimiento puede definirse como *know-how*, es parcialmente codificado, fuertemente tácito y con contenido más específico. Los enlaces entre la universidad y la industria son relevantes en las empresas con dominio de conocimiento sintético, pero sobre todo en el sector del conocimiento aplicado. El personal por lo general desarrolla las habilidades a través de la capacitación en el trabajo, en escuelas profesionales o en universidades.

Por tanto, es relevante destacar el papel de la universidad y otros centros de producción de conocimiento en los procesos de innovación abierta, como agente transformador y transferidor de ese conocimiento. Cada vez son más las herramientas que la propia universidad crea para que la I+D+i desarrollada por sus investigadores tenga un impacto social y económico en el exterior, es decir, salga de la academia. La combinación de diferentes conocimientos de base es lo que utilizan la mayoría de empresas (Martin y Moodysson, 2011). Y el conocimiento dominante de base es el que define la ventaja competitiva de la empresa o institución. Por ello, diferentes pla-

taformas ofrecen servicios de oferta y demanda tecnológica que, aunque inicialmente estaban dirigidos a empresas de base tecnológica, son ya utilizados por algunas industrias culturales.

El modelo de innovación abierta apareció en contraposición a los modelos de innovación cerrada (explicados en el apartado anterior), donde la empresa o institución era dueña del conocimiento y su fortaleza venía dada por su capacidad de originar nueva I+D que le diera una posición dominante. Pero con la irrupción de las nuevas teorías de innovación abierta a principios del año 2000 puestas en práctica por algunas grandes corporaciones, como Xerox, Philips o Procter&Gamble, se demostró que el camino en el futuro sería bien distinto.

Nadie va a volver a tener el monopolio del conocimiento aplicado. Los procesos industriales de innovación se mueven en distintas direcciones y es difícil prever toda la cadena de valor porque pueden irrumpir nuevos conocimientos y agentes en el mercado que modifiquen nuestros planteamientos iniciales.

La propiedad intelectual es otro de los aspectos que deben ser gestionados de forma distinta en los modelos de innovación abierta. Hay una necesidad de acceder a la propiedad intelectual (PI) externa para dar impulso a nuestro modelo de negocio. Pero también es menester beneficiar con nuestra PI a otros agentes (no siempre se va a utilizar nuestro conocimiento, pero se puede transferir a otros).

Y otro aspecto que hay que tener en cuenta es el hecho de que no todos los mejores trabajadores están en nuestra organización. Con esta premisa, las organizaciones empezaron a estar atentas a nuevas innovaciones y desarrollos que se producían fuera de sus sedes, por entidades o personas externas, y a establecer redes para captarlas.

Por tanto, se podría intentar definir brevemente el ideario de la innovación abierta (Chesbrough, 2003) en contraposición al modelo de innovación cerrada de la forma siguiente:

- No todos los mejores trabajan para nosotros. Necesitamos trabajar con gente brillante tanto de dentro como de fuera de nuestra compañía.
- La I+D externa puede crear un valor sustancial; la I+D interna es necesaria para reclamar una parte de ese valor.
- No es necesario que generemos las investigaciones para sacar provecho de ellas.
- Edificar un mejor modelo de negocio es preferible a ser los primeros en el mercado.
- Si hacemos el mejor uso de las ideas internas y externas, venceremos.
- Debemos sacar provecho del uso que otros hacen de nuestra propiedad intelectual, y debemos comprar la propiedad intelectual de otros cada vez que eso pueda hacer progresar nuestro propio modelo de negocio.

Licenciar la propiedad intelectual: fuente de beneficios para IBM

Uno de los casos trabajados por Chesbrough (2003) muestra cómo IBM, una empresa consolidada del sector tecnológico, avanzó hacia la innovación abierta. En este caso, tenía otra forma de sacar ventaja de su innovación fuera de su circuito interno, porque no solo promueve tecnologías externas con sus propias ofertas, sino que también ofrece su propia tecnología y propiedad intelectual y las pone a la venta para que las utilicen otras compañías. Como ejemplo de la venta de propiedad intelectual, IBM recibió en 2001 la cantidad de mil novecientos millones de dólares en pago de derechos por su propiedad intelectual, cuando el importe gastado en investigación básica ese mismo año fue de seiscientos millones.

Otra de las modificaciones que hizo de su política de innovación cerrada fue desarrollar una mejor identificación de las tecnologías externas, con independencia de su origen y estableciendo el protocolo para integrarlas a soluciones eficaces. Esta idea, que en su momento era muy radical porque rompía el hermetismo de la innovación cerrada, sirvió para que se produjera un cambio relevante en su modelo de negocio. IBM no podría ganar dinero a partir de esas tecnologías externas, pero sí podría obtener buenos réditos ayudando a sus clientes a integrar otros sistemas operativos y tecnologías informáticas para alcanzar sus metas comerciales.

Este aprendizaje y capacidad de IBM generó nuevos modelos de negocio. La compañía aprendió a monetizar su gestión de los equipos de los clientes, con lo que pudo amortizar ese conocimiento desarrollado al transferir prácticas eficaces de un cliente a otro. Incluso creó una nueva actividad comercial, que consistía en la venta de su conocimiento de las prácticas de gestión, independientemente de su uso dentro de la empresa para su cartera de clientes.

Otro cambio importante en el modelo de negocio de IBM se produjo cuando la empresa decidió no utilizar únicamente sus tecnologías dentro de sus propios sistemas y servicios. De esta manera empezaron a firmarse acuerdos de negocio con distintas compañías, a las cuales se les vendían componentes específicos que integraban en sus propios sistemas. Por ejemplo, uno de los primeros acuerdos que se firman de este tipo es con Apple Computer, por el cual IBM se comprometía a venderle a Apple algunas de sus unidades de dos pulgadas y media, las primeras del mercado, para que Apple las utilizase dentro de sus ordenadores portátiles PowerBook.

Viendo el éxito de esta apertura, la empresa decidió abrir su cadena de valor transfiriendo tecnologías propias a otras empresas y enriqueciéndose con otras externas. La cesión de tecnologías internas hacía que avanzasen más rápido, gracias al uso y perfeccionamiento en otras empresas (similar es la política de los clubes de fútbol que ceden a otros equipos a sus jugadores más jóvenes para que estos tengan más minutos como titulares y progresen en su formación).

Todos estos avances evidencian cada vez más la necesidad de escuchar a los consumidores para, así, atender mejor sus necesidades e impactar con éxito en el mercado. IBM ideó algunos procesos para aprender de sus clientes, como fue el pionero «First of a Kind» (FOAK), a través del cual IBM firmaba un acuerdo con un cliente de vanguardia para resolver un problema comercialmente importante y conceptualmente interesante. A partir de ahí, IBM ponía a trabajar a su propio personal de investigación junto con personal técnico del cliente formando un equipo de trabajo que permitía que IBM pudiera probar en un entorno real nuevas soluciones a problemas reales y que el cliente obtuviera una solución a su problema.

Propuestas como la expuesta demuestran el éxito del cotrabajo y la cocreación entre empresa y cliente final, así como posibilidad de desarrollar una investigación más aplicada partiendo de la detección de nuevas ideas y necesidades específicas que pueden ser llevadas al mercado. Las mejores ideas ya no son propiedad de ninguna institución, y lo importante es tener la capacidad de detectarlas, porque están en multitud de lugares. Además, si conseguimos que nuestro personal interactúe con otras entidades obtendrá un mayor bagaje de conocimientos y experiencias que le permitirá enriquecer su contribución a la empresa y abordar la solución de nuevos problemas desde nuevas perspectivas.

Es clave para el éxito de una organización en un mercado tan competitivo y en un entorno de innovación abierta saber más acerca de las necesidades de sus clientes (desconocidas muchas veces) y aprender más y mejor de ellos que sus competidores. La clave es conocer también la cadena de valor de sus clientes para averiguar cómo ayudarles a mejorar aspectos y competitividad en cada una de las etapas que van empujando el producto al mercado final.

LA INNOVACIÓN ABIERTA EN SERVICIOS

En una concepción clásica de empresa que se ha visto anteriormente como una cadena de actividades económicas que agregan valor a un producto, el producto es la estrella implícita de todo el proceso. El servicio aparece solo al final de su diagrama, y su papel se limita a facilitar la venta del producto o a mantenerlo operativo una vez adquirido.

Pensar en la compañía como una organización de servicios supone alejarse de la cadena de valor orientada al producto y concentrarse en la creación de la experiencia del cliente. Algunos de los conceptos de la innovación abierta se aplican fácilmente a la innovación en los servicios. En el modelo abierto hay dos tipos complementarios de apertura:

- 1) *De fuera hacia dentro*. Se da cuando la organización utiliza predominantemente en su negocio ideas y tecnologías externas. En este contexto, apertura significa

superar el síndrome del «no inventado aquí» y recibir con interés las contribuciones externas. Un ejemplo de este tipo de innovación lo ofrece LEGO, al permitir que sus clientes creen sus propios diseños.

Hasta hace poco, las empresas eran recelosas acerca de la innovación desde la perspectiva del cliente, por temor a perder secretos comerciales o porque simplemente los veían sin los conocimientos técnicos necesarios. Pero LEGO ha incrementado la potencia del espíritu de código abierto.

Mindstorms, el kit programable de LEGO relacionado con la robótica, evidencia de forma muy clara este modelo de apertura de fuera hacia dentro. Después de cuatro años sin presentar ninguna actualización de Mindstorms, y con rumores de que podría abandonar el producto al completo, la compañía se decide a confiar en sus fieles clientes para diseñar el nuevo Mindstorms NXT.

LEGO no tenía desarrollado ningún prototipo del mismo. Era demasiado pronto para *beta testers* (personas dispuestas a probar el producto en la etapa de desarrollo). Y LEGO Mindstorms necesitaba un grupo de usuarios (MUP: *Mindstorm User Panel*) para ayudar con el diseño.

Se contó con la complicidad de cuatro panelistas (seleccionados por su afición y por trabajos que habían presentado en reuniones y ferias de aficionados a LEGO), que, junto con personal de la empresa, iban a desarrollar esta nueva generación del producto. Estos clientes/usuarios habituales de los productos de LEGO fueron remunerados de una forma muy satisfactoria para las dos partes: recibieron unos cuantos LEGO Mindstorms NXT y varios prototipos, e incluso les pagaron los pasajes de avión a Dinamarca. Todos ellos valoraron muy positivamente que la compañía de la que son clientes habituales los invitara a hablar sobre LEGO, les pagara con sus productos y tomaran en cuenta su opinión. Un coste muy reducido para la empresa a cambio de cuatro grandes expertos en sus productos.

La parte más audaz de los nuevos LEGO Mindstorms fue la decisión de externalizar su innovación a un grupo de ciudadanos desarrolladores. La confianza en los miembros del MUP ha sido la apuesta con la que la compañía esperaba llegar no solo a un mejor producto, sino también a una relación más estrecha, a un vínculo de mayor confianza entre empresa y cliente.

Es evidente para los ejecutivos de LEGO que Mindstorms NXT habría sido mucho menos producto sin la contribución de los *MUPers*. Invitar a los clientes a innovar no solo tiene que ver con la construcción de mejores productos: abrir el proceso genera buena voluntad y contribuye a diseminar el mensaje entre los aficionados, un activo fundamental para productos como Mindstorms, que se basan en la evangelización boca a boca. En su libro *Democratizing innovation*, el profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts Eric von Hippel (2005) remarca que «la alegría y el aprendizaje asociados con la pertenencia a las comunidades de creadores» impulsan a la gente a compartir generosamente su tiempo.

- 2) *De dentro hacia fuera*. Se produce cuando la organización permite que algunas de sus propias ideas, tecnologías o procesos sean utilizadas por otras organizaciones. En este caso, apertura significa superar el síndrome del «no vendido aquí» y son bienvenidos los ingresos provenientes del uso externo de las ideas corporativas. Un ejemplo de este modelo es el utilizado por Amazon.com, que se asoció con grandes minoristas que querían sus sitios web para ofrecer mercancías.

La innovación en servicios requiere cambiar el modelo de negocio de las compañías orientadas a producto teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El valor recae en el modelo de negocio.
- Aquello que antes era gratis ahora tiene un precio.
- Relación vs. transacción. Cocrear con los clientes genera valor.

Esa colaboración cliente-empresa es necesaria para desarrollar nuevas soluciones. Desde este punto de vista, el *user empowerment* (el empoderamiento del usuario final) determina claramente qué otorga un valor real al cliente y, por ello, hay que detectar y analizar sus necesidades reales, además de tener en cuenta su opinión y conseguir su participación activa durante todo el proceso a la hora de lanzar nuevas propuestas al mercado. Eso significa que la empresa debe trabajar en estrecho contacto con los clientes para desarrollar nuevas soluciones e incorporar al cliente como parte activa del proceso. Concentrarse en el valor para el cliente es el camino correcto.

La innovación en servicios requiere un cambio en los modelos de negocio. La innovación en modelos de negocio se remonta al siglo xv, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado. Pero la escala y la velocidad con que los modelos de negocio innovadores están transformando el panorama empresarial en la actualidad no tienen precedentes. El cambio desde la orientación inicial a producto hasta la orientación a servicio se evidencia en aspectos como los siguientes:

- Antes teníamos clientes pasivos, ahora buscamos que cocreen con nosotros.
- Entendemos el negocio como una forma de relación, cuando antes lo considerábamos solo como transacción.
- De una diferenciación en producto, pero no en servicios, hemos pasado a incidir para que los servicios lleguen a distinguir a la compañía.
- Los servicios estaban al final de la cadena de valor, y ahora son primordiales durante toda la cadena de valor.
- Los servicios, que eran algo de fondo en la estrategia de la organización, ahora han de pasar a ser su cara visible.

Innovar requiere capacidad para gestionar la ambigüedad y los puntos de incertidumbre que aparezcan con el fin de obtener un modelo de negocio sólido que garantice el posicionamiento y el crecimiento futuros de la organización. Para Fred Collopy y Richard Boland (2004), en su artículo «Design matters» del libro *Managing as designing*, la actitud de toma de decisiones asume que es fácil encontrar alternativas y que la dificultad estriba en la elección de la alternativa adecuada que permita desarrollar nuestra estrategia.

Además, también debe resolverse la tensión entre economías de alcance (customización) y de escala (estandarización). Es decir, nuestros clientes buscan soluciones personalizadas que se adapten a sus demandas y necesidades, pero la organización requiere partir de un estándar que permita acercarse a la cada vez mayor segmentación de los consumidores. Resolver ese punto de tensión es clave para el éxito de muchas organizaciones que invierten cada vez más recursos en conocer mejor a sus consumidores, pues así podrán lograr que la experiencia de consumo de sus clientes sea inolvidable. Hay que señalar que el consumo como experiencia cobra aún mayor relevancia en el sector cultural.

Esta segmentación de nuestro nicho (*target group*) nos lleva a una mayor especialización. El consumidor demanda servicios que se adapten mejor a sus necesidades y ello obliga a las organizaciones a personalizarlos. Fijémonos en los festivales de música, que se especializan en nichos cada vez más concretos para satisfacer los exigentes gustos de quien decide pagar para formar parte de una experiencia alrededor de la música (*psychobilly meetings*, *blue grass festivals*, etc.). Es decir, el público de conciertos busca, además de escuchar a una buena banda, una experiencia que vaya mucho más allá. Ahí es donde se abren nuevas posibilidades para las organizaciones, que pueden alargar esa experiencia o hacerla más intensa, o bien proponer otras complementarias.

En cuanto a las organizaciones, hay que destacar sus procesos de observación y captación para nutrirse de las mejores ideas internas y externas. Hay que estar en constante observación para ver qué sucede a nuestro alrededor, qué experiencias son las más exitosas, las que mayor público congregan, y eso requiere un buen análisis comparativo (*benchmarking*) para extraer las buenas prácticas de cada experiencia. Una vez identificadas, intentaremos incorporarlas a nuestro proyecto para reforzarlo. Y a partir de ahí, podremos innovar y mejorar. Pero está claro que merece la pena imitar e incorporar las prácticas sobresalientes que otros ya han puesto en práctica con cierto éxito (independientemente de si son o no de nuestro propio sector). Es como tener un laboratorio abierto al mundo donde se experimenta con nuevos procesos, productos, servicios, etc., a un coste muy bajo para nosotros. Solo hemos de estar atentos para detectar aquellas prácticas interesantes, que abren mercados o los redefinen, que marcan nuevas tendencias y que transforman procesos, para introducir sus mejoras en el momento oportuno. En todos estos casos, reducir el tiempo desde la introducción de una nueva idea en nuestra cadena de valor hasta su impacto en el mercado es una de las claves más relevantes para el éxito de una organización.

Aparte de la cocreación por parte del cliente, existen otras prácticas habituales en la implementación de la innovación abierta. Algunas nacieron específicamente para un sector concreto, pero se han ido extendiendo transversalmente al resto de los campos, ya sea como simple inspiración, o copiando la idea en su totalidad pero para otro entorno o sector. La colaboración también puede darse con socios, proveedores e incluso competidores. Algunas de esas prácticas son las siguientes:

- 1) «*Crowdsourcing*». Externalizar tareas a un grupo numeroso de personas, comunidad o masa mediante concurso. Esta práctica elimina la habitual barrera financiera que prohíbe a una mayoría de personas participar en estos proyectos, al tiempo que se genera satisfacción a través del trabajo en comunidad. En general, los *crowdsourcers* son anónimos.
- 2) *Redes de expertos*. Creación y gestión de una red de laboratorios de ideas o *think tanks* para la búsqueda y evaluación de oportunidades de negocio, o aportación de conocimiento. Estas personas colaboran de forma regular con la organización y constituyen una red estable de apoyo a la innovación.
- 3) *Mercados de innovaciones o «marketplaces»*. Acceso a espacios web donde se concentra la oferta de servicios tecnológicos de expertos. Permiten que las ideas y tecnologías que algunas organizaciones no saben utilizar encuentren un nuevo hogar donde puedan ser aprovechadas al máximo.
- 4) *Creación de comunidades*. La organización que crea este espacio ha de escuchar, aceptar críticas y participar con sus usuarios, con el objetivo de cosechar un universo de voces que la ayude a mejorar. Es importante que la organización adicionalmente implemente un sistema de filtrado y de trabajo de las potenciales ideas más relevantes.
- 5) *Monitorización de la información*. La Red es una conversación continua y tener los sentidos bien abiertos para saber qué se dice de una organización, producto, etc. resulta crucial. Permite detectar posibles inferencias y reaccionar.
- 6) «*Living lab*». Este concepto tiene su origen en el MIT con el profesor William Mitchel, del MediaLab en la School of Architecture and City Planning, y se presenta como una metodología de investigación para testar, validar, realizar prototipos y refinar soluciones complejas en entornos reales en constante evolución.

Los primeros *living labs* se crearon como casas inteligentes y su finalidad era capturar el uso y las interacciones de personas «invitadas» que vivían en ellas durante días o semanas. Esto se lograba mediante un conjunto de sensores que permitían capturar el uso que los visitantes hacían de la tecnología que se puso a su disposición.

De ahí, el concepto se reinventó y materializó en otros entornos, como el de tecnologías de la información y la comunicación. Más tarde, se produjo la generalización de su aplicación a una gran diversidad de entornos: automoción, industria, turismo, cultura, etc.

Elementos comunes del concepto Living Lab son:

- «*Multi-stakeholder*». Los diferentes actores involucrados en el sector participan en el proceso: universidades y centros de investigación, industria, gobiernos y usuarios.
 - «*Multi-context*». En contraposición a los procesos de validación clásicos en los que se perseguía aislar, en la medida de lo posible, el contexto usuario-producto creando un experimento de *laboratorio*, en un Living Lab se busca capturar las interrelaciones entre múltiples contextos en un entorno de uso real.
 - «*Feedback*». El acceso a la información generada por la tecnología desplegada en el Living Lab es continua, por lo que permite modificar aquello que se considera necesario para afinar el servicio o producto en desarrollo.
 - *Interacción entre centros de investigación, empresas, gobiernos, usuarios y otros agentes en un entorno real*. Se busca crear un entorno donde representantes de los diferentes actores se interrelacionen y colisionen a partir de productos y tecnologías concretos, de modo que se facilite el traspaso de conocimiento entre el mundo investigador y la empresa.
- 7) «*Beta Labs*». Se dispone en un espacio de un alto número de aplicaciones/prototipos en estado beta para ser probados. Pueden descargarse y utilizarse donde el usuario quiera. Aportan conocimiento a la organización sobre usos inesperados de la aplicación, mejora, preferencias. Por ejemplo, la aplicación Sports Tracker (concebida para que corredores y ciclistas pudiesen beneficiarse de los GPS incorporados en algunos modelos de Nokia) mostró posibilidades de uso imprevistas en diferentes situaciones y deportes.
- 8) «*Innovation Jam*». Proviene de los resultados de los grupos de innovación de IBM. En estas sesiones trabajan conjuntamente todos los agentes, receptores e interesados. En ellas, trabajadores, proveedores, clientes y *lead users* comparten sus ideas sobre el futuro de la compañía y la dirección que esta tendría que tomar.

Son diversos los ejemplos de organizaciones del ámbito cultural que están siguiendo el modelo de innovación abierta e incorporando algunas de las prácticas mencionadas. Diferentes museos o centros de pensamiento están introduciendo laboratorios de I+D+i en su estructura. Por ejemplo, se pueden destacar el Instituto de Investigación e Innovación (IRI, por su nombre en francés) del Centro Pompidou de París y el Laboratorio del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCBLAB); además, una institución que recoge diferentes asociaciones del campo artístico como el Fomento de las Artes y del Diseño (FAD) de Barcelona ha creado un centro específico de materiales (MaterFAD).

El centro MaterFAD, autodenominado Centro de Materiales de Barcelona, nace de una demanda de los asociados por conocer todos los materiales que pueden llegar

a utilizarse en cualquier proyecto específico y que mejor se ajusten a las características de sus proyectos. Esto ha impulsado a MaterFAD a elaborar todo un catálogo de materiales y a desarrollar una continua labor de investigación y vigilancia tecnológica en el campo de los nuevos materiales, además de prestar servicios de consultoría y formación a sus asociados y a empresas, profesionales, universidades y centros tecnológicos externos. Su labor de vigilancia tecnológica le permite detectar materiales y tecnologías de un determinado sector con potencialidades de ser aplicados en otro, y ofrece este conocimiento a las empresas y profesionales que utilizan los servicios de consultoría de MaterFAD.

Otro ejemplo de revolución en el modelo de negocio y su cadena de valor, en este caso en la música, es Kobalt. En los últimos años, diferentes artistas como Prince, Nick Cave, Travis, Dave Grohl, New Kids on the Block y Pet Shop Boys han creado su propio sello discográfico y han contratado a Kobalt. Se trata de una plataforma de *marketing* y distribución que les permite conservar la totalidad de la propiedad del máster del disco. Kobalt Music Group, que nació como una marca de música independiente en todo el mundo, lanzó una filial en 2012: Kobalt Label Services (KLS).

KLS ofrece la próxima generación de servicios para artistas y marcas en todo el mundo. Proponen una solución completa para lanzar y comercializar discos a la vez que mantienen la propiedad de la obra propiedad de compañías discográficas y artistas. Establecido como un modelo de marca alternativo, KLS maximiza las oportunidades para los clientes y los ingresos de una amplia gama de minoristas digitales, minoristas físicos tradicionales, licencia de sincronización de audio y vídeo, D2C y servicios de redes sociales. Los clientes se benefician de la experiencia de Kobalt en gestión de derechos múltiples, contabilidad transparente, análisis de datos avanzados y personal experimentado que coordina y administra las versiones.

Su éxito refleja la consolidación e institucionalización del modelo «hágalo usted mismo». En este caso, los artistas crean su propia etiqueta, que a veces funciona más como una pantalla, cargan con el coste de grabar sus álbumes y luego recurren a compañías como Kobalt para ponerlos en circulación y promocionarlos. No hay interferencia artística en el registro o aranceles excesivos. Además, se obtiene un control absoluto de los ingresos generados a través del trabajo de un *software* potente. Los beneficios de las ventas son claros y controlables. El grupo mantiene la propiedad de su trabajo y es libre de usarlo cuando lo crean conveniente. El éxito de KLS se debe principalmente a dos aspectos: la plena propiedad del trabajo y la transparencia.

Estos son solo algunos ejemplos y a lo largo del libro se irán visualizando con mayor profundidad aquellas buenas prácticas de innovación que se están desarrollando en muchas otras áreas del sector cultural.

INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA FERTILIZACIÓN CRUZADA DE CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍAS

La fertilización cruzada (o polinización cruzada) se define como la recombinación de conceptos previamente separados (Grodal y Thoma, 2014). En el caso de la biología, este término hace referencia a la combinación del material genético de dos plantas, que produce una descendencia genéticamente variada de ellas. La polinización cruzada requiere agentes polinizadores externos, como el agua, el viento y los insectos (Panawala, 2017). La planta en el extremo receptor de esta polinización es más resistente y es capaz de reproducirse con mayor variedad. Cumple con los desafíos ambientales con más éxito porque es genéticamente diversa. De la misma manera, cuando las organizaciones realizan una polinización cruzada del conocimiento y las tecnologías, fortalecen sus negocios y pueden superar las dificultades para tener éxito en el mercado.

La intersección de los campos de conocimiento produce un caldo de cultivo fértil para nuevas ideas (Fleming, 2001; Fleming *et al.*, 2007; Von Hippel, 1998). Conscientes de la importancia de favorecer estos procesos, algunas universidades, como Harvard entre ellas, en 2005, lideraron el cambio hacia un campus interdisciplinario, estimulador de la innovación para las escuelas de ciencias, ingeniería, medicina y negocios (Fleming, 2004). Sin embargo, aunque este proceso de fertilización cruzada puede ser estimulado dentro de la organización (escuelas, campus, sedes, laboratorios...), el desafío es cruzar las fronteras para conectarse con miembros externos de la institución y desarrollar nuevo conocimiento. Existe una aceptación general de la idea de que la innovación es una fuente de ventaja competitiva y que los laboratorios de I+D internos no pueden crear toda la innovación necesaria para mantener la posición de mercado de las organizaciones (Chesbrough, 2003). Según Fleming (2004), los avances que surgen del trabajo multidisciplinario, aunque extremadamente raros, a menudo tienen un valor inusualmente alto, y superan a las mejores innovaciones logradas por los enfoques convencionales.

Crear y apropiarse del valor de la diversificación en la base tecnológica de los productos, a través de la tecnología de fertilización cruzada, no es automático; se necesita una gestión innovadora para su realización. Por lo tanto, desde una perspectiva gerencial o empresarial, un aspecto crucial es cómo las empresas crean valor para sus clientes y cómo se apropian de valor económico. La fertilización cruzada de tecnologías no conduce inherentemente a un mejor valor para el cliente o el usuario. Tampoco el aumento del valor del usuario tiene por qué llevar a un mayor valor asignado por la empresa integradora. Por lo tanto, es evidente que la creación y apropiación de valor de la diversificación de la base tecnológica de los productos necesitan ser bien gestionadas. La fertilización cruzada puede crear un valor potencial para algunos usuarios y los gerentes de la compañía deben prever cómo la empresa puede apropiarse de ella. El valor inherente de una tecnología está latente hasta que se comercia-

liza (González-Piñero, 2020). Para capturar el valor de una inversión en tecnología, el diseño de negocio en torno a la tecnología debe ajustarse a las circunstancias de la oportunidad tecnológica o de mercado.

La literatura argumenta que las principales fuerzas motrices de la diversificación tecnológica son la oportunidad de introducir nuevas tecnologías en los productos mediante tecnologías de fertilización cruzada, y la forma de apoyar una línea de productos dada para mantener su relevancia (Granstrand *et al.*, 1997). Al hacerlo, la literatura enfatiza que los productos deben incorporar una gama creciente de tecnologías (Pavitt, 2001) obtenidas a partir de descubrimientos científicos que generan innovaciones con potencial comercial (Gambardella, 1995; Klepper, 2001; Murray, 2002; Shane, 2001, 2002). De hecho, la ciencia podría considerarse un factor clave que contribuye a la producción comercial a través del conocimiento y la tecnología. En la sociedad posindustrial, el activo principal en las producciones se ha convertido en el conocimiento y la capacidad de generar e integrar diferentes fuentes de conocimiento dentro de la organización (Machlup, 1962; Powell y Snellman, 2004; Rosenberg y Steinmueller, 1988). Agregar nuevas tecnologías a la base tecnológica de un producto en particular se asocia con un proceso de búsqueda en el que se exploran nuevas tecnologías y posteriormente se integran en la base tecnológica, lo que resulta en un mejor rendimiento técnico a lo largo de la trayectoria existente o en nuevas funcionalidades. Este proceso a veces se denomina diversificación de tecnología relacionada con el producto (Granstrand, 2001). Aquí, la búsqueda de nuevas tecnologías se ve limitada por la necesidad de que ellas hibriden en el producto y abran nuevos subespacios en el rendimiento técnico y el espacio de funcionalidad. Este es otro tipo de economías de alcance diferente de las economías de alcance relacionadas con los costes que resultan del intercambio de recursos (Granstrand, 1999).

Los avances y los adelantos en la ciencia y las tecnologías abren oportunidades para combinaciones interdisciplinarias de diferentes tecnologías (Granstrand, 2001). La fertilización cruzada ocurre, en particular, con el uso de las llamadas tecnologías de propósito general (GPT) (Torrise y Granstrand, 2004), que por definición son muy penetrantes y cruzan la mayoría de los límites de la industria, y que son de muchas maneras altamente complementarias a otras tecnologías. Las GPT actúan como tecnologías habilitantes al abrir nuevas oportunidades en lugar de ofrecer soluciones completas de productos (Bresnahan y Trajtenberg, 1995).

Los conceptos involucrados en la comercialización del conocimiento existen en tres entornos institucionales integrados pero separados: ciencia, tecnología y comercio (Dasgupta y David, 1994; Rosenberg, 1990). En ciencia, los investigadores generan conocimiento, que diseminan a través de artículos científicos, presentaciones en conferencias de investigación y su red informal de amigos y colegas. Algunos conceptos científicos se traducen en conceptos tecnológicos en forma de dibujos técnicos, documentación y patentes. Una fracción de estos conceptos tecnológicos se integran posteriormente en productos reales y se comercializan (Agrawal, 2006).

Varios estudios han demostrado la importancia del modelo de negocio para crear y apropiarse del valor (Amit y Zott, 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Markides y Charitou, 2004; Morris *et al.*, 2005) en ecosistemas rápidamente cambiantes que obligan a las empresas a adaptar sus estrategias a las demandas cambiantes del mercado (Casadesus-Masanell y Zhu, 2013; Teece, 2010). Claramente, el concepto está un poco embrollado, aunque las conceptualizaciones propuestas tienen un denominador común: crear y capturar valor. La literatura sobre el modelo de negocio, a diferencia de la literatura de estrategia convencional, ha intentado incluir la creación de valor para el usuario en lugar de simplemente abordar la apropiación del valor. Por lo tanto, la literatura sobre modelos de negocio va más allá del marco de Teece (1986) acerca de cómo apropiarse del valor de la innovación, que se centra en proteger una innovación para apropiarse del valor económico, y no en la creación de valor y el intercambio de valores (Moran y Ghoshal, 1999; Jacobides *et al.*, 2006), que en gran medida surgen de su enfoque en las amenazas competitivas. El propósito de la fertilización cruzada del conocimiento y la tecnología es abrir nuevos subespacios en el espacio de rendimiento técnico y funcionalidad y, al hacerlo, crear valor para los usuarios desde el potencial técnico. Sin embargo, es un gran salto desde la creación de valor de las empresas para sus usuarios hasta la apropiación del valor económico (Björkdahl, 2009).

Los estudios de ciencia y tecnología muestran que las innovaciones radicales estimulan el surgimiento de nuevos campos (Basalla, 1988). La investigación existente sobre fertilización cruzada se ha aplicado al individuo, al equipo o a estudios de casos de tecnologías individuales (Fleming y Sorenson, 2001; Hargadon y Sutton, 1997; Nelson y Winter, 1982; Schumpeter, 1934). Schumpeter (1934) describió el sello distintivo de la iniciativa empresarial como la recombinación de recursos de maneras novedosas. En la explicación de este autor, el lugar de la polinización cruzada es con el empresario individual. Fleming (2001) muestra cómo los empresarios, que recombinan nuevos elementos, en general son menos innovadores, pero la varianza de los conocimientos cruzados es mucho mayor, lo que implica que los individuos, que recombinan conceptos, crean avances influyentes e invenciones triviales. Padgett (2001) también encarna esta perspectiva al ver a los empresarios como lógicas de recombinación en el entorno para crear nuevas formas de organización. Una de estas formas de recombinación de ideas es la llamada pensamiento lateral (de Bono, 1967). Esta técnica se basa en la suposición de que cualquier concepto nuevo considerado por una persona bajo su entorno cultural existente tiene la capacidad de autoconexión con conceptos existentes, incluso más allá del control consciente de la persona.

El grupo como unidad de análisis ha sido enfatizado por Hargadon y Sutton, quienes demostraron la condición bajo la cual los equipos tienen mayor probabilidad de generar resultados con fertilización cruzada. Fleming (2004) muestra que los equipos interdisciplinarios producen innovaciones más radicales que los equipos basados en disciplinas. Además, en la industria de los videojuegos, Tschang (2007) considera que la creatividad en los estudios de diseño de juegos ocurre a través de la recombinación

de elementos de juegos anteriores. Otra línea de investigación se centra en la fertilización cruzada dentro de las tecnologías individuales al examinar los flujos de conocimiento que facilitaron su creación (Brusoni *et al.*, 2001; Stankiewicz, 2000). Común a través de estas corrientes de investigación se supone implícitamente que los conceptos novedosos son fertilizados de manera cruzada. En el caso de los juegos serios (*serious games*) se sigue un proceso de desarrollo distinto al de los juegos de entretenimiento. En los juegos serios, hay uno o más especialistas de un área de aplicación involucrada. Por ejemplo, un juego de salud necesita competencia médica y relacionada con la salud desde el principio. Uno o más de los especialistas del área de aplicación pueden proporcionar un comportamiento de juego específico de la aplicación. Por ejemplo, un experto en didáctica podría introducir elementos didácticos en el juego.

La figura 5 muestra un marco para el desarrollo de juegos serios. En el centro, los métodos, conceptos y principios de diseño de juegos se usan en analogía al desarrollo

Figura 5. El diseño del juego combinado con tecnologías y disciplinas se aplica en un amplio rango de campos.



Fuente: Elaboración propia.

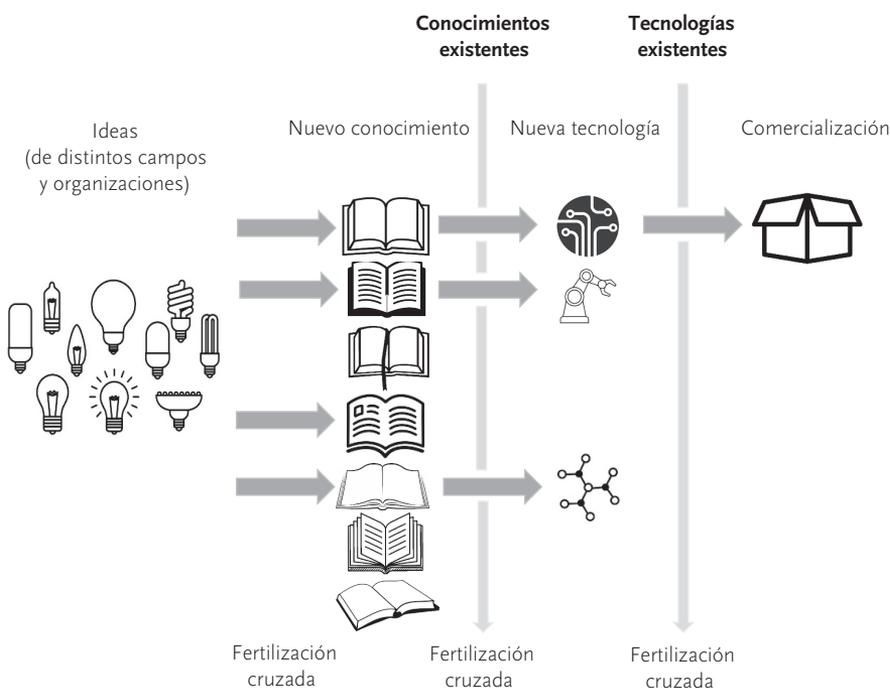
y diseño de juegos de entretenimiento. Estos elementos se combinan con otros métodos, conceptos y tecnologías relevantes para el dominio respaldados por tecnologías de la información y la comunicación (TIC) adicionales, así como por metodologías y tecnologías específicas de dominio con respecto al objetivo característico de los juegos serios. Las TIC típicas incluyen mecanismos de inteligencia artificial para la planificación, generación automatizada y comportamiento inteligente de personajes virtuales, aspectos de interacción hombre-computadora, características de usabilidad, empleo de controladores de juegos y dispositivos de entrada/salida, aspectos multimedia (gráficos de computadora, audio, etc.), así como tecnología de sensor para recuperar y monitorear información de contexto. Las metodologías específicas de dominio incluyen aspectos tales como conceptos psicosociales, didácticos y pedagógicos (Göbel *et al.*, 2011). Estos conceptos le dan un nuevo valor al juego, que pasa a tener la dimensión de un juego serio (González-Piñero, 2017); el anillo exterior de la figura muestra algunas de las áreas más relevantes de aplicación de los juegos serios.

Además, la literatura sobre fertilización cruzada se ha ocupado principalmente de si esta produce resultados innovadores (Fleming, 2001; Fleming *et al.*, 2007; Hargadon y Sutton, 1997; Hargadon, 2003; Nelson y Winter, 1982). Sin embargo, para que la fertilización cruzada de ideas tenga un impacto sobre la tecnología y el crecimiento económico, deben pasar de su ubicación habitual a otros ámbitos institucionales y nuevos campos, como el de la cultura. De lo contrario, los conceptos de polinización cruzada podrán ser innovadores, pero nunca obtendrán una aceptación generalizada. La teoría del espíritu empresarial de Schumpeter se basa, por ejemplo, no solo en la suposición de que el emprendedor recombina el conocimiento existente en la creación de conceptos novedosos, sino también en que los conceptos novedosos proliferan después de la polinización cruzada (Schumpeter, 1934).

Se han realizado muchos esfuerzos para rastrear el flujo de conocimiento entre las organizaciones y los contextos institucionales (Powell *et al.*, 1996; Powell y Snellman, 2004; Sorenson *et al.*, 2006). Si bien los estudios y las encuestas han sugerido que la mayoría de los inventos están patentados, muchas ideas científicas aún no están integradas en las tecnologías (OCDE, 1999). Sin embargo, hay pruebas de que, aunque un concepto científico se traduzca en una posibilidad tecnológica en forma de patente, no siempre se comercializa (Mirowski y Sent, 2002). Por lo tanto, todavía carecen de la comprensión de cómo y por qué algunos conceptos se mueven entre espacios de conocimiento, pero otros no proliferan (Aldrich, 1999). Las ideas que provienen de diferentes organizaciones y campos, cuando se fertilizan cruzadamente, pueden generar nuevos conocimientos y alianzas estratégicas que facilitan la movilidad del conocimiento (Mowery *et al.*, 1996; Powell *et al.*, 1996). Luego, en una etapa posterior, parte de este conocimiento previamente generado se fertilizará de forma cruzada (con conocimiento nuevo y existente) y se usará para desarrollar una nueva tecnología. Finalmente, estas nuevas tecnologías se fertilizarán de forma cruzada con otras tecnologías nuevas y existentes, pero solo se aplicará y comercializará un pequeño número

de estas tecnologías (González-Piñero, 2020). La figura 6 resume este proceso de fertilización cruzada de la cadena de valor.

Figura 6. Cadena de valor de la fertilización cruzada



Fuente: Elaboración propia.

La literatura a menudo asume que los conceptos tecnológicos y la comercialización son fenómenos idénticos, medidos en función de si un concepto científico está en paralelo con una patente (Murray, 2002). La tecnología es conocimiento técnico divulgado por los inventores en patentes. Una invención necesita ser novedosa y útil para ser patentada, y la descripción pública de la invención permite la aplicación legal de sus reivindicaciones.

Finalmente, y volviendo al concepto anterior de movilidad del conocimiento, existe un desacuerdo dentro de la literatura acerca de cómo conceptualizarlo y medirlo mejor. Desde el punto de vista interorganizativo, muchas investigaciones han enfatizado el papel de las alianzas estratégicas para facilitar la movilidad del conocimiento (Mowery *et al.*, 1996; Powell *et al.*, 1996). Otra investigación ha demostrado que la complejidad del conocimiento y la distancia social entre las organizaciones interactúan para predecir el flujo de conocimiento entre las organizaciones (Sorenson *et al.*, 2006). Según Grodal y Thoma (2014), la movilidad de los conceptos científicos hacia la tecnología se ve favorecida cuando uno o más de los autores están afiliados a

la industria. El argumento detrás de este reclamo es que las empresas son reacias a compartir cualquier información que pueda proporcionar a sus competidores mayor conocimiento (Brid *et al.*, 1993). De este modo, las empresas podrían optar por publicar solo información que sea investigación básica y, por lo tanto, muy alejada de las posibilidades comerciales (Grodal y Thoma, 2014). Pero las actitudes sobre la protección de la información están cambiando gracias a la perspectiva de la innovación abierta y la imposibilidad (y el gran coste asociado) de proteger la tecnología que inspira a la nueva.

CONCLUSIÓN

Este capítulo pretende ayudar a entender la génesis de los procesos de innovación abierta aplicados al campo de las organizaciones culturales y cómo estos están en constante evolución y transformación. A partir de la aportación de Joseph A. Schumpeter (1934: 74), para el cual la innovación consiste en «una nueva combinación de los medios de producción con el crédito», esto provoca invenciones e innovaciones que son la clave del crecimiento económico y que serán implementadas por los emprendedores. Ese discurso, que introduce conceptos totalmente vigentes como la inversión, el crédito y los emprendedores, centra su atención no solo en la producción de innovaciones, sino también en la creación de modelos de gestión que garanticen la explotación adecuada de las mismas.

Las primeras aportaciones críticas sobre la incidencia de la innovación y la explotación económica en el arte aparecen, contemporáneamente, en las reflexiones de la escuela de Fráncfort. Sus principales representantes denuncian el fin de la autonomía estética debido al triunfo de los valores mercantiles de la industria cultural y su instrumentalización por parte de los poderes políticos (Benjamin, 1936; Horkheimer y Adorno, 1994). George Yúdice, siguiendo críticamente los postulados anteriores, defiende que la cultura deja de tener sentido como un fin en sí misma para pasar a ser un recurso valorado por los objetivos que sea capaz de conseguir. Este recurso puede aportar riqueza social, y también riqueza en términos económicos; es decir, permite huir del enriquecimiento personal que produce a cada uno de los habitantes de un país e influir en sus diferentes proyectos personales. Jeremy Rifkin (2002) va más allá y critica el *hipercapitalismo* actual, que comercia con el acceso a las experiencias culturales. La cultura se convierte así en el fin último de la cadena de valor económico, de manera que culmina la transición de la producción industrial a la producción cultural.

Klamer (2003, 2004) y Throsby (2001) coinciden en la necesidad de expresar el valor cultural en términos distintos al valor económico. Por ello, surge la necesidad de explorar y consensuar nuevos criterios de medida del valor cultural (Holden, 2006, 2008; Selwood, 2010), lo que redefinirá en buena parte la estrategia de innovación de

las organizaciones, y así definir su impacto en el mercado no solo en términos económicos, sino en impacto social y sobre todo cultural.

La generación de valor se ha erigido como un aspecto clave en la definición de innovación. A través de la cadena de valor, se observa cómo el valor se va incorporando en cada paso del proceso (detección, selección, evaluación, protección y explotación), desde que se inicia una investigación o un desarrollo hasta su llegada al mercado. Es decir, defiende que la acumulación de valor durante todo el proceso es lo que hace que el producto o servicio llegue al mercado con un valor adicional, el cual se puede ver modificado por nuevas posibilidades inspiradas en la innovación abierta.

La importancia de la generación de valor también ha sido estudiada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en *Blue ocean strategy* (2005), destacando la innovación en valor como estrategia: se trata de lograr el éxito a través de la no competencia. A través de la metáfora del océano rojo se representa las organizaciones que compiten en espacios de mercado existentes —muy explorados y en los cuales la competencia feroz tiñe su aguas de rojo—, con baja diferenciación normalmente basada en el precio. La estrategia de innovación en valor, en cambio, se mueve en los océanos azules, organizaciones que generan nuevos espacios de mercado y, por tanto, hacen irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de la disminución de costes a la vez que el aumento del valor de sus productos y servicios.

Las estrategias de innovación en valor focalizan los esfuerzos y recursos de la organización en aspectos diferenciales, a fin de desarrollar una propuesta única de valor para el consumidor. Así las organizaciones innovan a partir del cliente, detectando sus necesidades reales y aquello a lo que se otorga un valor real. Los casos de Blockbuster o Cirque du Soleil ejemplifican cómo la estrategia seguida por estas compañías se focalizó en detectar oportunidades de innovación en etapas en las que no se estaba haciendo nada o prácticamente nada por el cliente, o cuando existía un desencanto evidente en relación con la oferta actual. Muchas veces el cliente no demanda una solución concreta pero visualiza su insatisfacción con algunas de las etapas del proceso, y es ahí donde surge la oportunidad para aquellas empresas con estrategias de innovación centradas en el usuario y con estructuras ágiles para hacerlo en el tiempo adecuado.

Se ha introducido también en nuestro análisis la distinción entre la innovación disruptiva y la innovación incremental. La primera hace referencia a aquella que crea nuevas necesidades y productos y abre nuevos mercados. Suele tener muy en cuenta el tema de costes y no focaliza la innovación únicamente en el producto, sino también en el modelo de negocio (como se ha visto, una de las claves actuales donde se focalizan los esfuerzos de innovación).

En cambio, la innovación incremental es la respuesta de las organizaciones ya establecidas a la llegada de competidores mejorando progresivamente el valor de los productos mediante un proceso de innovación evolutiva que no es sino el incremen-

to de funcionalidades y usos, de modo que el mercado capte esas mejoras, a la búsqueda de una ventaja competitiva.

Todos estos aspectos nos han llevado a introducir el concepto de innovación abierta, surgido como contraposición al de innovación cerrada que defiende un proceso de generación interna, donde las ideas son examinadas y filtradas durante el proceso de investigación, y las ideas supervivientes pasan a su desarrollo y, posteriormente, salen al mercado. Este tipo de paradigma funcionó bien durante la mayor parte del siglo xx, pero en un entorno cambiante y con consumidores más informados las necesidades por satisfacer requieren buscar las soluciones en múltiples entornos para desarrollar servicios y productos más personalizados.

La transferencia al mercado del conocimiento generado y su posterior comercialización es primordial desde la óptica de la innovación abierta. Mientras que las políticas de innovación cerrada únicamente priorizaban la innovación, ahora, en cambio, no tiene sentido hablar de innovación sin comercialización; de hecho, para hablar de innovación es necesario que se dé una invención junto con su estrategia de comercialización. Con las políticas de innovación abierta toda la importancia se fija en el modelo de negocio, más que en generar un nuevo producto o servicio, como sucedía en el caso de la innovación cerrada.

En el campo de los servicios, más propio del sector cultural, es donde el concepto de innovación abierta ha evolucionado con mayor fuerza. Se evidencia la necesidad de un cambio en el modelo de negocio y este solo se produce cuando se reconoce a los clientes como la pieza básica de todo el proceso. Ahora ellos pueden cocrear y codiseñar con las organizaciones y resulta imprescindible una relación continua. Es un error otorgarles un papel de participación en las etapas finales de la cadena de valor, porque los cambios reales se producen ya en la investigación y en las fases prospectivas que impulsarán la cadena de valor.

Teniendo en cuenta los aspectos recogidos durante este capítulo, las organizaciones culturales han de poder distinguirse de la competencia, ofrecerse como renovadoras y portadoras de valor añadido y, sobre todo, conseguir posicionarse en un entorno cambiante que pide que, incluso instituciones que venden u ofrecen un producto clásico, lo hagan a través de un modelo de negocio novedoso, accesible y que aporte valor a la experiencia del consumidor.

En esta línea, la creatividad es un aspecto que hay que tener muy en cuenta, igual que las estrategias de coinnovación y cocreación. Es muy difícil pensar, como se hacía desde la óptica de la innovación cerrada, que una sola organización puede tener una posición dominante y decide internamente qué y cómo ha de llegar al usuario final (pensemos en ciertos museos, universidad o centros de creación). Ahora se sabe que cualquier iniciativa cultural requiere una buena red relacional, requiere saber dónde adquirir el conocimiento que precisa, saber transferir aquel que no necesita, captar talento, redefinir su estrategia comercial o de públicos y saber renovarse constantemente para poder adaptarse al cambio.

El consumidor, cada vez más crítico y conocedor de una mayor cantidad de elecciones posibles a su alcance, se dejará seducir por aquellos proyectos que satisfagan su necesidad, cambiante, y que le aporten, además, una experiencia y un valor añadido. El caso de LEGO Mindstorms evidencia hacia dónde va la relación de la organización con su clientela, cuando externaliza su innovación a un grupo de ciudadanos desarrolladores. La confianza en sus clientes ha sido la apuesta con la que LEGO esperaba llegar no solo a un mejor producto, sino también a un vínculo de mayor confianza entre empresa y cliente.

Aparte de la cocreación de la mano del cliente, existen otras prácticas habituales en la implementación de la innovación abierta. Algunas ideas nacieron específicamente para un sector concreto, pero se han ido extendiendo transversalmente a otros campos, ya sea porque las han tomado como simple objeto de inspiración o bien porque se ha copiado la idea en su totalidad pero para otro entorno o sector. El *crowdsourcing*, las redes de expertos, los mercados de innovaciones o *marketplaces*, la creación de comunidades, la monitorización de la información, los *living labs*, los *beta labs* y las *innovation jams* (todos ellos analizados a lo largo del capítulo) nos ofrecen múltiples fórmulas ya probadas con éxito y a través de las cuales es posible desarrollar procesos de cocreación y de mejor conocimiento del cliente o usuario final, así como de todos aquellos individuos que participan en la cadena de valor de cualquier organización.

También se deben tomar en consideración los proyectos interdisciplinarios, que permiten que las propuestas culturales avancen en nuevas direcciones, como lo muestran algunas de las iniciativas explicadas. La adaptación al cambio es una necesidad para sobrevivir como referente válido de los consumidores, justo en un momento en el cual la pandemia por la covid-19 ha acelerado la transformación y ha condenado muchos proyectos a la desaparición al no haber sabido o podido reaccionar con propuestas que respondan a necesidades reales y que se implementen en un tiempo rápido. Faltan innovaciones disruptivas en el mercado (hemos visto muchas propuestas queriendo trasladar el mundo *off* al *on* sin más cambios) y es necesario que las organizaciones de nueva creación y aquellas supervivientes a la pandemia tengan estructuras más ágiles tanto en términos de costes como de personas. Como todo episodio, el vivido ofrece grandes oportunidades siempre que estén bien diseñadas y basadas en necesidades reales, que tengan en su eje central al usuario y estén formadas por equipos de personas con capacidad para prever, analizar, afrontar y adaptarse a los cambios.

Así, este capítulo, por medio de la presentación de varios casos de innovación abierta, tiene como objetivo proporcionar claves y ejemplos inspiradores para otros proyectos que buscan ser repensados para convivir y crecer en entornos en constante movimiento. Parafraseando a Charles Darwin (1859): la adaptación al cambio es la única forma de supervivencia.

La literatura sostiene que las principales fuerzas motrices de la diversificación tecnológica constituyen una oportunidad de introducir nuevas tecnologías en los produc-

tos mediante tecnologías de fertilización cruzada, y la presión para apoyar una determinada línea de productos y así mantener su relevancia (Granstrand *et al.*, 1997). Al hacerlo, la literatura enfatiza que los productos deben incorporar una gama creciente de tecnologías (Pavitt, 2001) obtenidas a partir de descubrimientos científicos que generan innovaciones con potencial comercial (Gambardella, 1995; Klepper, 2001; Murray, 2002; Shane, 2001, 2002). De hecho, la ciencia podría considerarse un factor clave que contribuye a la producción comercial a través del conocimiento y la tecnología. Los avances y los adelantos en la ciencia y las tecnologías generan oportunidades para combinaciones interdisciplinarias de diferentes tecnologías (Granstrand, 2001).

El propósito de la fertilización cruzada del conocimiento y la tecnología es abrir nuevos subespacios en el espacio de rendimiento técnico y funcionalidad y, al hacerlo, crear valor para los usuarios desde el potencial técnico. Sin embargo, hay un gran salto desde la creación de valor de las empresas para sus usuarios hasta la apropiación del valor económico (Björkdahl, 2009). Fleming (2004) muestra que los equipos interdisciplinarios producen innovaciones más radicales que los equipos basados en disciplinas. Además, en la industria de los videojuegos, Tschang (2007) encuentra que la creatividad en los estudios de diseño de juegos surge de la recombinación de elementos de juegos anteriores. Otra línea de investigación se centra en la fertilización cruzada dentro de las tecnologías individuales al examinar los flujos de conocimiento que facilitaron su creación (Brusoni *et al.*, 2001; Stankiewicz, 2000). A través de estas corrientes de investigación existe una suposición implícita de que los conceptos novedosos son fertilizados de manera cruzada.

Las ideas que provienen de diferentes organizaciones y campos, cuando se fertilizan cruzadamente, pueden producir nuevos conocimientos y alianzas estratégicas que facilitan la movilidad del conocimiento (Mowery *et al.*, 1996; Powell *et al.*, 1996). Luego, en una etapa posterior, parte de este conocimiento previamente generado se fertilizará de forma cruzada (con conocimiento nuevo y existente) y se usará para desarrollar una nueva tecnología. Finalmente, estas nuevas tecnologías se fertilizarán de forma cruzada con otras tecnologías nuevas y existentes, pero solo se aplicará y comercializará un pequeño número de ellas.

Según Grodal y Thoma (2014), la movilidad de los conceptos científicos hacia la tecnología se ve favorecida cuando uno o más de los autores son próximos a la industria. Se ha debatido acerca del papel que los científicos con afiliación industrial tienen en la traslación del conocimiento en revistas científicas cuando este no tiene valor comercial (Bird *et al.*, 1993). El argumento detrás de este reclamo es que las empresas son reacias a compartir cualquier información que pueda proporcionarles a sus competidores mayor conocimiento. De este modo, las empresas podrían optar por publicar solo información que sea investigación básica y, por lo tanto, muy alejada de las posibilidades comerciales (Grodal y Thoma, 2014). Pero las actitudes sobre la protección de la información están cambiando gracias a la perspectiva de la innovación

abierta y la imposibilidad (y el gran coste asociado) de proteger la tecnología que inspira a la nueva.

Finalmente, también hay que tener en cuenta la interdisciplinariedad e hibridación de los proyectos que, uniendo diferentes conocimientos y tecnologías, hacen avanzar las propuestas culturales hacia nuevos caminos, tal y como se pretende mostrar a través de algunas de las iniciativas expuestas. Con la presentación de diversos casos de innovación abierta queremos ofrecer claves y ejemplos inspiradores para los proyectos que requieren ser repensados y han de desarrollar nuevas alianzas y estrategias. Hay que buscar el camino para encontrar el equilibrio con su entorno en constante movimiento, donde la desaparición de algunos proyectos marca la oportunidad para otros que habiendo trabajado adecuadamente sus propuestas entrarán con fuerza en el mercado.

De la creatividad a la innovación en la gestión de la cultura: modelos, ámbitos y dinámicas

Lluís Bonet

PRESENTACIÓN

La historia de la humanidad es el resultado de la capacidad para transformar el medio natural y las estructuras sociales, económicas y políticas heredadas de las generaciones precedentes en aras de mejorar las condiciones de vida de aquellos que protagonizan (o se apropian) de dichos avances. Progreso que poco a poco se socializa y alcanza sociedades muy distantes cultural y geográficamente, sobre todo a través del comercio, los flujos migratorios y la difusión cultural y científica. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que este no es un proceso que beneficie de forma genérica a toda la humanidad. Como en todo proceso de cambio, hay colectivos que salen particularmente beneficiados y otros que pagan los costes de adaptación.

La creatividad —la capacidad para imaginar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, pensamientos o procesos— es un atributo natural de los seres humanos, que se amplifica cuando se dan las condiciones que incentivan la curiosidad y la libertad para pensar y expresarse de forma original, diferente. Existen sociedades donde la creatividad es considerada un valor social positivo, que se fomenta con semilleros creativos (distritos culturales, fábricas de creación o espacios para residencias artísticas). Y hay otras en las que cuestionar el *statu quo* social, religioso, económico, científico o artístico es percibido como algo peligroso; y, por lo tanto, no se alienta, sino que se restringe o incluso se persigue desde las distintas instancias de poder.

La creatividad y la puesta en valor social de las expresiones artísticas y del patrimonio son la tarea a la que se dedican los operadores culturales. Pero la creatividad en el ámbito de la cultura, al igual que la creatividad científica, no presupone por sí sola su implementación o puesta en valor social. Todo proceso de innovación parte de unas ideas creativas embrionarias, ideas que deben desarrollarse para que maduren, se den a conocer y, ocasionalmente, se transformen en productos o procesos novedosos, viables a escala social o de mercado. De todas formas, la mayoría de las ideas novedosas no consiguen materializarse, como consecuencia de una combinación de razones: un contexto social, político, económico o ecológico adverso; la falta de recursos materiales para su desarrollo, implementación y difusión; un desfase temporal, tecnológico o de valores, entre la gestación de la idea, su materialización productiva y su acepta-

ción social; o, a menudo, por la propia incapacidad de sus creadores para transformar la creatividad en productos o procesos reales.

¿Cuál es, en este contexto, el papel innovador de la gestión cultural? Pocos estudios han analizado en profundidad la creatividad y la innovación en la intermediación, producción, puesta en valor, difusión y preservación de las artes y el patrimonio. Existen algunos referentes notables centrados en la innovación en la industria cultural (Bakhshi y Throsby, 2010; YProductions, 2009; Granados *et al.*, 2008). Muchos menos en la innovación en el ámbito artístico (Miles y Green, 2008), aunque la reflexión sobre la creatividad artística tenga un largo recorrido.

La gestión cultural tiene por misión dar a conocer, implementar y hacer viable socialmente las experiencias artísticas o el legado patrimonial a cargo. Pero esta tarea se puede hacer de forma más o menos innovadora, o con propuestas artísticas y patrimoniales más o menos rompedoras. La capacidad creativa no se circunscribe en exclusiva a la propuesta artística. Un proyecto artístico de vanguardia puede darse a conocer bajo un formato y modelo de gestión convencional, y una obra de arte clásica puede presentarse con un formato y premisas de producción y gestión absolutamente rompedoras. Lo difícil, tanto en la creatividad artística como en la gestión, es ser innovador. En ambos casos, es mucho más fácil generar propuestas imaginativas que ser capaz de llevarlas a cabo innovativamente. ¿Es esto debido a la escasez de recursos disponibles, a una formación deficiente, al exceso de oferta creativa disponible o a la fragilidad y fragmentación del mercado cultural? Probablemente, a una combinación de todos estos factores.

Cuando el éxito es particularmente incierto —situación muy común en el ámbito cultural—, pueden darse tanto situaciones que alienen la experimentación como otras que fomenten la complacencia y la aceptación de proyectos poco innovadores (Castañer y Campos, 2002). ¿Es esta una característica particular del mundo artístico o sucede igual en otros ámbitos sociales, institucionales o económicos? ¿Qué modelos y tipologías de innovación caracterizan la gestión cultural? Vamos a intentar dar respuesta a estas preguntas en el presente capítulo.

MODELOS DE INNOVACIÓN

Existe un gran número de definiciones, no todas coincidentes, que intentan explicar y diferenciar los conceptos de creatividad e innovación. De todas ellas, la que mejor se adapta al ámbito cultural, por su apertura conceptual e interconexión con la creación de valor, es la propuesta por Manuel Castells en la introducción de su libro *Another economy is possible: culture and economy in a time of crisis*:

We understand creativity as the capacity to create, which is to produce a new knowledge or new meaning. This newness must be considered against the stock of scientific

and cultural products existing in a given society. Innovation is the process by which, on the basis of creativity, new value is added to a product (good or service) or to the process of its production/distribution. Value can be exchange value (e.g. money) or use value (something useful for society, for some institutions, for some organization, for the individual, or for a collective of individuals).¹

Esta definición no solo diferencia e interrelaciona el proceso de creación (la capacidad para generar nuevo conocimiento o significados) del de la innovación (la manera en que dicha creatividad se incorpora en los bienes o servicios y en los procesos de producción o distribución), sino que conecta esta última con la creación y difusión de valor económico y social, tanto para sus protagonistas como para la sociedad en su conjunto.

Esta concepción supera la idea seminal de Schumpeter, fruto de la observación del desarrollo económico capitalista, con la que argumentaba que el desarrollo económico es fruto de la innovación, un proceso dinámico de «destrucción creativa» generado por la sustitución tecnológica (Schumpeter, 1942). En la economía industrial de mediados del siglo xx, Schumpeter visualizaba innovación (no forzosamente innovación disruptiva) cada vez que un nuevo producto era introducido en un mercado, se incorporaban métodos de producción originales, se conseguía abrir nuevos mercados, se desarrollaban nuevos materiales o fuentes de materia prima, o se creaban estructuras de mercado novedosas en un sector o industria, consiguiendo ventajas o monopolios temporales por parte de sus protagonistas. Es decir, cuando los cambios en las técnicas de producción y distribución permitían mejorar la productividad (obtener el mismo resultado con menos recursos) o aumentar la demanda gracias a una mejor disponibilidad (mejores estrategias de *marketing*, canales de distribución y acceso o políticas de precios, por ejemplo).

Dicha concepción, pensada en la lógica de la producción manufacturera, se ampliará progresivamente al sector servicios y a procesos cada vez más interactivos dentro de las organizaciones empresariales. En este sentido, la aportación de Lusch y Vargo (2014) sobre la lógica de servicio dominante es particularmente reveladora, pues consideran que el cliente es siempre un cocreador de valor y que es el beneficiario de los servicios quien determina qué tiene valor. Desde esta perspectiva, todos los actores económicos y sociales son integradores de recursos que facilitan la innovación.

En la medida que innovar productos o procesos permite disponer de monopolios temporales y ser más competitivos, gracias a la reducción de costes o al poder proveer de un bien o servicio singular, las grandes empresas capitalistas han optado, tradicionalmente, por especializar equipos o laboratorios internos dedicados a investigar en nuevos productos y procesos. Sin embargo, cabe tener en cuenta que los

1 Castells (2017: 16).

procesos de innovación, como mínimo desde el Renacimiento, no han sido totalmente cerrados, pues las personas se llevan consigo conocimientos, habilidades y redes cuando cambian de puesto de trabajo o de organización (Padgett y Powell, 2012). Ahora bien, a finales del siglo xx, a medida que se fue acelerando la maduración de los nuevos inventos, fue aumentando la velocidad de sustitución de estos. Y al mismo tiempo, muy buenas innovaciones desde un punto de vista tecnológico no llegaban a encajar en el ecosistema productivo o no terminaban de ser aceptadas socialmente, con lo que aumentaba el riesgo de las empresas que invertían en investigación y desarrollo.

Con el objetivo de reducir el riesgo y hacer más sostenibles estas actividades, algunas empresas empiezan a compartir sus estrategias de innovación y desarrollo al incorporar talento externo y miradas interdisciplinarias. Lo más habitual en el campo de las tecnologías avanzadas es la conformación de equipos mixtos entre diversas empresas y departamentos de investigación universitarios, con el apoyo de programas gubernamentales, y la colaboración de fundaciones y asociaciones especializadas. Así, organizaciones que compiten entre sí en algunos ámbitos o mercados comparten riesgo, recursos, experiencias e ideas para avanzar juntas de forma colaborativa en áreas de interés común. En cualquier caso, esta forma de cooperación entre organizaciones no implica abandonar completamente el modelo tradicional de laboratorio cerrado dedicado a buscar monopolios temporales de innovación exclusivos, sino que coexiste con este. En ambos casos, sin embargo, se trata de procesos liderados desde y para las organizaciones involucradas.

La novedad de las dos últimas décadas es la aparición de un tercer modelo de impulso a la innovación, la llamada innovación abierta, consistente en comunidades no jerárquicas, conectadas en red, que comparten intereses y conocimientos (Chesbrough, 2003 y 2007; Powell, 2016). Dichas comunidades (*crowd-managed* o multitudes conectadas) tienen por objetivo desarrollar nuevos modos de crear valor de forma abierta para el conjunto de la comunidad (por ejemplo, Wikipedia). Este modelo de innovación emerge gracias al mayor acceso y al abaratamiento de los costes de conexión, computación e interacción social, que hace menos necesarias las organizaciones y sus recursos para innovar (Benner y Tushman, 2015). Sus participantes desbordan los límites de las propias organizaciones para las que trabajan (empresas, universidades, instituciones públicas), aunque todas ellas puedan beneficiarse de la innovación compartida.

La innovación abierta, es decir, poner en marcha procesos compartidos, sin control por parte de las organizaciones presentes, tiene la capacidad de potenciar la imaginación, el cruce y la fertilización de ideas; en última instancia, la creación de nuevos productos, procesos y valores. Pero compartir soluciones de forma abierta no garantiza que todo eso ocurra. En todo caso, la innovación abierta tiene la virtud de la flexibilidad y la limitación de la fragilidad. Por otro lado, la ventaja de compartir experiencia en entornos abiertos, complementarios entre sí, conlleva la

desventaja de no poder gozar de la primacía competitiva (esto, en el azaroso caso de que el producto termine siendo exitoso y aporte valor a sus creadores e implementadores). El no poder gozar de dicha primacía o monopolio temporal comporta la dificultad para encontrar inversores dispuestos a cofinanciar procesos de naturaleza arriesgada. Cuando el proceso o el tiempo necesario para la maduración de una innovación es corto y relativamente económico, no es difícil sumar energías; pero cuando es muy largo y costoso, se acostumbra a requerir recursos públicos o de fundaciones especializadas.

En todo caso, compartir de forma abierta el proceso de innovación no implica que sus resultados se generalicen automáticamente, pues la red o el medio donde se fermenta la innovación requiere de un lenguaje y unas herramientas complejas. En la práctica, los equipos (profesionales y organizaciones) que participan activamente en un proceso de innovación abierta tienen mucho mayor conocimiento sobre el valor conseguido y su potencial implementación que otros actores periféricos que solo conocen parte del proceso o no han profundizado en todos sus detalles. A menudo, tampoco todos los actores más involucrados disponen de los recursos técnicos, económicos o relacionales para implementar por sí solos el potencial de la innovación. Así pues, en la práctica, la escalabilidad de la innovación es menos rápida y amplia de lo que el propio paradigma sugiere.

Un proceso innovador puede dar lugar a proyectos más o menos rompedores en referencia a la realidad precedente. Padgett y Powell (2012) distinguen, de forma algo dicotómica (pues la realidad es más híbrida), entre el término «innovación» —fruto de un proceso intersticial donde, a partir de la recombinación de elementos previamente conocidos, se logra un producto o un proceso mejorado, de forma incremental o discontinua— y el término «invención» —algo realmente nuevo, que rompe con conceptos preconocidos e implica un cambio de paradigma—. Mientras que el primero es fruto de un proceso más o menos paulatino, el segundo transgrede la realidad conocida hasta el momento generando productos, formas de expresión o comportamientos sociales totalmente nuevos. Esta diferenciación, presente ya en los textos seminales de Schumpeter, continúa en el debate contemporáneo sobre innovación; por ejemplo, en el diseño como factor innovador (Verganti, 2009; Concilio *et al.*, 2019). Pero Padgett y Powell incorporan al mismo tiempo el concepto de *poisedness*, la apertura o disponibilidad de un contexto histórico para la recepción de una innovación, y la consecuente reconfiguración de significados que esta implica. Existen propuestas rompedoras en la historia del arte que no lograron afianzarse hasta mucho más adelante, así como creadores que tuvieron que emigrar a entornos sociales, económicos y políticos más receptivos para poder desarrollar sus ideas y ser aceptados. De ahí la importancia histórica que han tenido los grandes mecenas, y los espacios de confrontación de ideas y libertad de las grandes mecas de la bohemia artística.

LA INNOVACIÓN ABIERTA Y PARTICIPATIVA EN CULTURA

La innovación abierta es el modelo que mejor se adapta a la forma de crear e innovar en red de los profesionales y las organizaciones culturales. El porcentaje de profesionales por cuenta propia ha sido, tradicionalmente, mucho más elevado en el campo cultural que en la mayoría de sectores económicos. Solo las organizaciones culturales más grandes o sólidas (orquestas, museos o grandes empresas culturales) pueden dar empleo estable, asalariado, a sus profesionales, y destinar recursos continuados a innovación y desarrollo. De todas formas, el talento creativo tiende, de forma creciente, incluso en organizaciones estables como las citadas, a ser contratado por proyecto, a través de contratos profesionales. Si bien, históricamente, la mayoría de los creadores trabajaban individualmente o en talleres liderados por un artista-empresario, su éxito dependía de la aceptación social de su estilo o técnica, que podía ser más o menos innovador o seguidor de una tradición compartida. Con el Romanticismo, la aportación del genio artístico se singulariza en cada autor, y se garantiza jurídicamente la posibilidad de preservar los derechos creativos e interpretativos, así como las ganancias económicas asociadas a estos. En la actualidad, la cristalización de la creatividad en cada proyecto cultural (montaje de una exposición, producción escénica o audiovisual, edición de un libro o revista), por singular que este sea, es el resultado de un trabajo y proceso de producción interactivo e interdisciplinar. La aportación en términos de innovación de cada profesional y organización involucrados (capacidad creativa, contactos o experiencia previa) es inextricable del contexto social, tecnológico y cultural que la ve nacer, con lo que es difícil saber qué aporta cada cual.

Además, cada vez existen más casos donde los intérpretes del contexto o los creadores de nuevos significados son personas sin formación profesional específica (Castells, 2017; Matarasso, 2019), individuos que de forma independiente o colaborando con expertos generan, colectivamente, innovación. De forma parecida, nacen soluciones innovadoras de la cooperación entre el sector público, el privado y la ciudadanía, propuestas escalables y capaces de responder a problemas de forma poliédrica. Para algunos observadores (UpSocial, 2015), la participación ciudadana en procesos de innovación abierta es el factor disruptivo que permite una respuesta masiva a retos sociales. La complejidad de muchos problemas ciudadanos requiere una mayor capacidad de experimentación, de interacción con los usuarios e intercambio de soluciones en comunidades de práctica, donde todos aprenden de los errores propios y ajenos.

En el ámbito cultural, lo que motiva la participación es la necesidad de expresarse y disfrutar interactuando. En este sentido, la distinción entre el profesional y los colaboradores *amateurs* no se fundamenta en que el primero recibe una remuneración (por desgracia, no siempre a la altura que merecería), sino en que el profesional dispone de una formación, experiencia, habilidades y capacidad para tomar decisio-

nes informadas dentro de su respectiva disciplina artística o técnica. El colaborador no profesional no cuenta con todo ello, pero en su voluntad de expresarse y participar aporta una mirada y una mente abierta distintas que permiten que afloren recursos latentes con una gran capacidad de transformación e innovación social. Juntos, unos y otros, crean arte que aporta valor y nuevos significados (Matarasso, 2019). Ahora bien, existe el peligro de instrumentalizar los procesos participativos, o que se dé una apropiación indebida por parte de algunos de sus impulsores sobre aquello que es creado o puesto en valor conjuntamente (Bonet, Calvano, Carnelli, Dupin-Meynard y Négrier, 2018).

CREATIVIDAD ARTÍSTICA E INNOVACIÓN

La creación cultural, al igual que la producción científica (Scott, 2000), conlleva un alto riesgo y unos elevados costes enterrados —la no recuperación de la inversión, ni a precio de saldo, cuando una obra no consigue superar el umbral del reconocimiento (Frey y Eichenberger, 1995)—. Solo unos pocos autores, obras y producciones llegarán a ser reconocidos, aportarán dinero a sus creadores y productores, o generarán valor social a la colectividad (Grefe, 2007). El papel del gestor cultural consiste, justamente, en diseñar e implementar los procesos que viabilicen las propuestas creativas de los artistas, así como las propuestas de puesta en valor a cargo de arqueólogos, museólogos, educadores, programadores o curadores. De todas ellas, la creatividad artística es la que conlleva un riesgo más alto, pues el valor asociado a conceptos como la calidad y la singularidad, o como generar y compartir emociones, es particularmente subjetivo, al formar parte del sistema de valores dominantes en cada contexto social, cultural o político. Además, la pulsión creativa de los seres humanos, incentivada por un número cada vez mayor de escuelas de formación artística, genera una sobreoferta difícilmente absorbible por una demanda focalizada en lo icónico.

Ahora bien, diferenciar creatividad de innovación desde una perspectiva estética es enormemente complejo, puesto que innovar puede parecer trivial más que significativo (Brandellero y Kloosterman, 2010). En este ámbito, la innovación presenta múltiples caras. Puede afectar tanto al proceso de creación como al contenido y al disfrute de una obra. Por ejemplo, existe innovación artística con la ampliación de las fronteras del arte y la creación de nuevos significados. Así, el paso del figurativismo a la abstracción en el arte visual, o de la música tonal a la atonal, representó un cambio disruptivo en la tradición artística occidental, mientras que el posromanticismo de Mahler o Richard Strauss implica innovaciones sustantivas, seguramente más incrementales que disruptivas, respecto de la tradición romántica precedente. En el ámbito artístico, en contraposición a la clasificación demasiado dicotómica entre invención e innovación de Padgett y Powell (2012), se da un proceso más gradual entre aquellas

creaciones que comportan un cambio total de paradigma y aquellas, mucho más numerosas, que son el resultado de un proceso incremental, a menudo discontinuo, de perfeccionamiento. La gran mayoría de las pinturas, partituras, coreografías, películas o novelas, a pesar de ser únicas y singulares cada una de ellas, son el resultado de un proceso de mejoramiento, de prueba y error, llevado a cabo por su autor en diálogo o contraste con las obras de otros autores de su misma generación o corriente estética y con el legado histórico. Su viabilidad circunstancial en el respectivo mercado de referencia, o su posterior entrada en el canon artístico dominante, comportará la consolidación de la propuesta creativa y estaremos ante una innovación. Ahora bien, tanto su éxito transitorio como su transformación a largo plazo en patrimonio nacional o universal son el resultado de las percepciones de valor y la interacción entre actores clave: críticos, académicos, programadores, comisarios, editores de publicaciones de referencia, miembros de comités de selección de ayudas o premios, así como la reacción del público. Fuera del circuito más comercial —donde el éxito se mide por el volumen de ventas—, artistas y profesionales culturales acaban internalizando, voluntaria o inconscientemente, los criterios dominantes de juicio simbólico y estético del respectivo campo de referencia (Csikszentmihalyi, 1990). En todo caso, la reputación artística se enfrenta al paso del tiempo; la mayoría de los artistas caen en el olvido, y solo unos pocos logran la consagración definitiva. En el momento mismo de su creación, apenas unos cuantos consiguen recuperar medianamente la inversión realizada en ilusión, tiempo, formación, bagaje o recursos materiales y financieros.

La creación más vanguardista, en la medida que subvierte los cánones tradicionales, comporta mayor incertidumbre para los autores y los productores que arriesgan con ellos. Las propuestas realmente disruptivas, al ser de difícil comprensión, chocan con numerosas resistencias que dificultan su consolidación y su inserción en el circuito social y económico; en consecuencia, no facilitan que su autor pueda vivir del trabajo creativo. En el caso paradigmático de Van Gogh, el reconocimiento no se da hasta después de su muerte. En cambio, Rembrandt y Picasso logran que su propia generación los avale, cosa que les permite gozar de prestigio social y de los réditos económicos de su maestría; en el caso de Bach, su genio no es reconocido universalmente hasta un siglo más tarde, pero pudo vivir dentro de los cánones de maestro de capilla de su época; en el de Gaudí, sin el mecenazgo generoso y paciente de Eusebi Güell difícilmente existirían hoy buena parte de su obra y el impacto económico que la misma genera en la ciudad de Barcelona. La excepcionalidad de estos grandes artistas es lo que explica su profunda huella a largo plazo. En todo caso, el nacimiento y la consolidación de una nueva corriente estética acostumbra a estar ligados a un contexto artístico, social, político y económico específico. Ahora bien, su plena aceptación e inserción en las formas más populares y comerciales de la industria cultural llevará bastante más tiempo.

En todo caso, tanto la creatividad artística como la científica fructifican mejor en contextos protegidos, con recursos públicos o mecenazgo privado, donde la pro-

ximidad y la transmisión de conocimiento y experiencias funcione (Scott, 2000). En dichos semilleros creativos, el error o fracaso, fenómenos tan comunes, forman parte consustancial del proceso; sirven como aprendizaje y se dan mecanismos de protección para que sus protagonistas puedan continuar intentándolo y aprendiendo de los errores. Cuando estas circunstancias no se dan, tanto la creatividad como la innovación continúan siendo posibles, pero es mucho menos probable que emerjan, pues dependen del azar o del talento excepcional de individuos o colectividades singulares. Por esto, en general, los siglos de oro artísticos, hoy parte incuestionable del patrimonio universal, se dan en contextos económicos y sociales favorables (la Atenas de Pericles, el Renacimiento italiano, el gótico o el modernismo catalán, el impresionismo y la primera abstracción en París, o el *pop art* neoyorkino).

En los dos últimos siglos, la forma de proteger la creación innovadora —y con ella, los derechos morales y económicos alienables que corresponden a cada autor participante de una creación artística— ha sido a través de la legislación y gestión colectiva de la propiedad intelectual y los derechos de autor. Sin embargo, la digitalización de los contenidos y el cambio de formatos y de hábitos sociales que la acompañan representan un gran reto económico y de legitimación y reconocimiento social para la creación contemporánea. Todo ello sin contar con que no es fácil delimitar qué es aportación original y qué es adaptación colectiva en una época en la que las fusiones e hibridaciones están en boga. Y además hay que tener en consideración las reivindicaciones de muchas comunidades originarias sobre la titularidad comunitaria de expresiones de la cultura popular, muchas de ellas fruto de una forma de innovación abierta *avant la lettre*.

ÁMBITOS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA CULTURA

Además de la innovación originada en la creación artística, existe también creatividad e innovación en los procesos de producción, puesta en valor, difusión y protección cultural; es decir, en la gestión y la mediación cultural. En estos casos, se observa, como en el primer caso, una gran dualidad entre aquello que realmente funciona y lo que no consigue triunfar: cada producto o servicio cultural es, en buena medida, singular. Pueden existir procesos de producción similares, réplicas o procesos de producción seriada, pero lo que distingue una línea editorial, una propuesta museológica, la estrategia de interacción con el público de un festival, el formato de una serie televisiva o un programa de educación artística de los demás es que son únicos. Evidentemente, en la medida que estas innovaciones se perciben como beneficiosas, rápidamente se da un proceso de replicación más o menos adaptada a los diferentes contextos por parte de otros operadores. Esta adaptación a la idiosincrasia de cada contexto local, así como las mejoras de gestión, funcionalidad

o significado conseguidas, implican un producto distinto del modelo tomado como referente.

Como en la creación artística, la mayoría de las innovaciones en el ámbito de la gestión cultural son el resultado de procesos paulatinos de innovación incremental. La innovación disruptiva es mucho más escasa. Hay que tener en cuenta que el factor que en los últimos veinticinco años ha generado un mayor número de procesos disruptivos en el ámbito cultural es externo al sector: la tecnología digital. Y probablemente estamos en ciernes de otra gran revolución, esta vez de la mano del desarrollo de la inteligencia artificial y la robotización, con cambios de nuevo radicales para toda la cadena de valor de la industria cultural.

En una primera etapa, la digitalización solo supuso pasar el contenido analógico preexistente (documentos, sonidos, imágenes fijas o en movimiento) a formatos digitales. Pero este proceso genera, en un segundo estadio, dos impactos inesperados de gran alcance. Por un lado, permite la aparición de nuevos formatos de producción y consumo cultural (la fotografía digital, el libro electrónico o los videojuegos *offline* y luego compartidos *online*) con prestaciones crecientes a medida que la velocidad de acceso aumenta y el coste de acceso, tratamiento y almacenamiento de la información se reduce. Y por otro lado, cae el coste de reproducción y distribución de la producción seriada, con consecuencias nefastas para los modelos de negocio imperantes en la industria cultural analógica. Esto acarreará no solo la reducción de la facturación y de los potenciales beneficios (al caer el coste unitario y al generalizarse formas alternativas gratuitas o de muy bajo coste de acceso al producto), sino también el desplome y la casi desaparición de sectores productivos enteros (los videoclubes, la producción y comercialización de discos y cassettes, la producción de enciclopedias, etc.).

La respuesta de la oferta a este gran desafío es, por un lado, reactiva —medidas legales para frenar la piratería, oferta solo en formato analógico o a precios abusivos para retrasar la implantación de los formatos digitales dañinos para los actores tradicionales (por ejemplo, en el sector del libro)— y, por el otro lado, innovativa, con la aparición de modelos de negocio adaptados a una demanda social mucho más dinámica (*streaming, free, premium, etc.*). La siguiente etapa se está implantando de la mano de las economías en red y con la generalización de la autoproducción digital en 3D. Todos estos cambios afectan a las formas de creación, expresión y vivencia cultural, redefinen los límites tradicionales entre los sectores y géneros culturales y, a veces, hasta su propia naturaleza (por ejemplo, con el desarrollo de la artesanía digital, donde la concepción de «hecho a mano» toma un nuevo significado).

Pero la producción y la difusión cultural no solo innova gracias a los avances tecnológicos ligados a la digitalización, sino que, en confluencia o no con ella, también se dan multitud de procesos de creación de valor e innovación, a menudo complementarios entre sí. Tal como afirma Potts (2007), el análisis de la innovación está excesivamente ligado al papel de la tecnología. Se ignoran las complejas interacciones

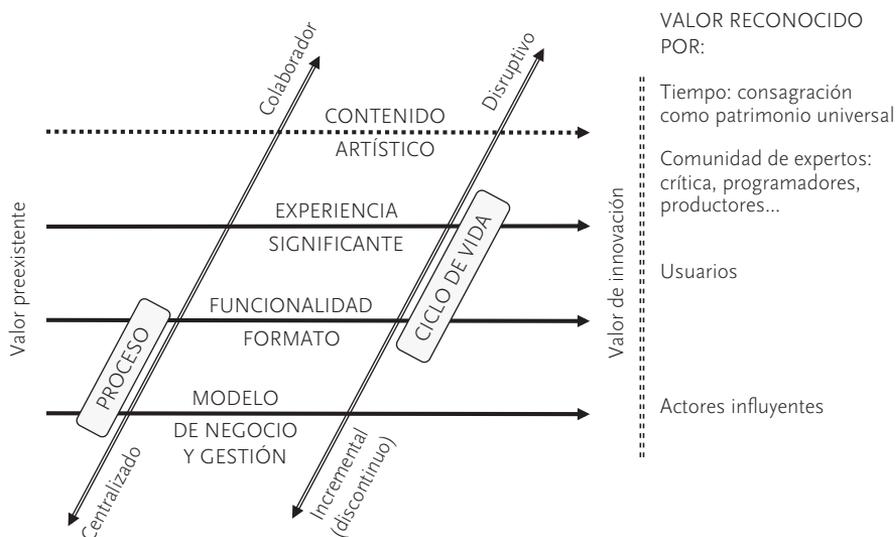
entre productores y consumidores en la adaptación de una novedad en los estilos de vida, o en la retención y normalización por parte de la población y de los actores que participan del proceso. Históricamente, la innovación no asociada a avances tecnológicos partía de la sagacidad de un promotor o productor individual, en un modelo de innovación a menudo cerrado, aunque también podía ser fruto de procesos de colaboración entre diversos profesionales, donde todos aportaban y ganaban de una forma u otra (aquello que hoy llamamos innovación abierta). En la actualidad, la complementariedad entre profesionales con conocimientos y experiencias diversas es crucial para poder innovar. Al mismo tiempo, la conformación de alianzas poliédricas entre lo público, lo privado y la participación ciudadana es cada vez más frecuente, pues estas permiten redefinir necesidades, significados y soluciones. De todas formas, se dan procesos de todo tipo en relación con el ciclo de vida, más o menos incrementales (en el ámbito cultural, a menudo discontinuos) o disruptivos. También, desde una perspectiva de proceso, nacido en el seno de una organización, se da como resultado de un proceso compartido entre distintos socios o actores, o como fruto de un proceso totalmente abierto de innovación.

Otra forma de analizar la innovación es ordenada a lo largo de la cadena de valor de la industria cultural, desde la creación original hasta los últimos estadios de difusión y conservación (Brandellero y Kloosterman, 2010). Desde esta perspectiva, la creación artística desencadena un conjunto de procesos en los que distintos profesionales (productores, curadores, programadores, educadores, mediadores o conservadores) irán aportando su conocimiento y capacidad innovativa para que el destinatario final (usuario actual o futuro) pueda beneficiarse del valor generado.

Pero la creatividad artística no es el único tipo de aporte innovador que se da en el ámbito cultural. Coexisten con ella otras formas de creatividad, transformables en innovación, como fruto de la participación y cooperación con otros profesionales, todas ellas como resultado de aportaciones procedentes de la lógica de la gestión y la mediación cultural: la creación de nuevos significados en la experiencia cultural, nuevos formatos o funcionalidades mejoradas, y la creación de nuevos modelos de negocio o gestión. A menudo, una innovación comporta más de una de estas dimensiones o ámbitos.

La figura 1 sintetiza cada una de estas dimensiones y los cruces entre ellas, así como el papel legitimador de los distintos actores en el momento de reconocer, o no, el valor de la innovación. El principal beneficiario de la innovación acostumbra a ser el público, que es al mismo tiempo quien con su presencia y aceptación legitima la creación de valor. Pero en la creación artística o en la generación de significado juegan asimismo un papel relevante la comunidad de expertos, empezando por los productores que arriesgan, los miembros de los comités que evalúan las ayudas, los programadores o curadores, y la crítica. Y, en lo que concierne a los modelos de negocio y gestión, es crucial la respuesta de los actores influyentes.

Figura 1. Ámbitos de innovación en la gestión de la cultura y actores que la reconocen.



Fuente: Elaboración propia.

No vamos a entrar en las innovaciones generadas en las propuestas o contenidos artísticos, pues han sido comentadas en el apartado anterior, sino en aquellas en las que el proceso de gestión y el de mediación son fundamentales.

Las propuestas que innovan en el significado percibido de un producto o experiencia cultural son, junto con aquellas que nacen de la creatividad artística, las que mayor valor simbólico aportan. Sin embargo, mientras que las segundas han sido ampliamente estudiadas por conformar la esencia de todo producto cultural, la creación de significado generada a partir de una decisión de mediación o gestión es menos conocida. Su aportación en términos de innovación debe evaluarse no solo en función del valor intrínseco aportado, sino también en relación con el tiempo pasado desde su implementación inicial, su aceptación social y su capacidad de expansión o réplica por parte de otros proyectos culturales. Pensemos, por ejemplo, en la primera vez que un festival o un teatro dejó en manos de un grupo voluntarioso de ciudadanos, por decisión propia o de ellos mismos, la selección de la programación en lugar de ser realizada por un director artístico profesional. Aún hoy, implementar esta estrategia implica un reto y una innovación importante para muchos proyectos culturales, pero los primeros en experimentar con ello tuvieron mucho más mérito. Así, formatos en la actualidad totalmente consolidados, como la telenovela o un espectáculo a cargo de un DJ, en su momento fueron innovaciones sorprendentes. O cuando un museo decidió abrir por primera vez sus reservas al público general, y no solo a los expertos, con el objetivo de dar a conocer la riqueza del fondo depositado y las múltiples lecturas y posibilidades de exposición futura.

Gracias a la imaginación y habilidad de gestores innovadores, las audiencias pueden hoy disfrutar de experiencias culturales con mucho mayor significado. Por ejemplo, la apertura al público de forma organizada de los talleres de artistas permite descubrir dimensiones desconocidas del proceso creativo y dar un mayor significado al diálogo entre creación y audiencias en el propio espacio creativo. Otras propuestas que generan nuevo significado son los eventos especiales, como la celebración de la Noche de los Museos, ya que las actividades extraordinarias dan otro ambiente, o llenar de música todo tipo de espacios con ocasión del Día de la Música. Estas iniciativas están en línea con la creciente festivalización social. Otras innovaciones, como el uso de material reciclado o las sinergias con proyectos de solidaridad internacional, emergen en consonancia con nuevos valores sociales. Más controvertida, pues afecta de lleno al significado y a la concepción de lo que se entiende por obra artística, es la posibilidad de escoger el final entre distintas alternativas predeterminadas, tal como sucede en algunos videojuegos o, de forma más incipiente, en ciertos cuentos infantiles o novelas juveniles. Asimismo, desde una perspectiva comercial, cada vez es más común disponer de lugares especiales para poder realizar *selfies* espectaculares (en festivales o en espacios monumentales), o vincular experiencias únicas al narcisismo individual o grupal.

Un segundo ámbito de innovación en la gestión de la cultura es el asociado con el cambio de formato y el incremento de funcionalidades. A menudo, estas mejoras comportan ganancias en términos de experiencia y de significado, dada la porosidad entre las diversas tipologías de innovación. Sin embargo, en este caso, el factor predominante se centra en el cambio de formato y la mejora de funciones. Aquí, la digitalización y otros avances tecnológicos juegan un papel clave, pero no son los únicos factores que existen. Así, por ejemplo, el subtítulo en el espectáculo en vivo cambió drásticamente la comprensión de textos en otros idiomas, y las audioguías y los códigos QR transformaron las opciones de ampliar información en la visita a exposiciones o monumentos y mejoraron las funcionalidades disponibles. También el *streaming* posibilita acceder a la música grabada con funciones inimaginables hace unos años, y los audiolibros permiten escuchar el contenido de un libro. Algunas de estas experiencias existían ya en formatos tecnológicos anteriores, pero la digitalización los ha potenciado enormemente. Por su lado, la experiencia de jugar *online* a videojuegos comunitarios, los nuevos formatos que propone la realidad virtual y la deconstrucción y reconstrucción de tipo *remix* son innovaciones que modifican no solo la funcionalidad, sino también el significado mismo de la experiencia de consumo cultural.

Uno de los formatos más innovadores que no depende de una aplicación tecnológica es la residencia artística temporal, una práctica muy común en la actualidad y casi inexistente hace un par de décadas. Las residencias han transformado los formatos de coproducción y la interacción entre creadores, equipamientos y sus respectivas comunidades locales. No solo aportan recursos económicos, técnicos e infraestructurales adicionales a artistas y compañías, sino que además pueden llegar a alterar la propia propuesta artística, gracias a la interacción con el contexto y sus comunidades.

Finalmente, existen notables casos de innovación centrados en la transformación del modelo de negocio y de las prácticas de gestión. Ya durante el Barroco, el teatro a la italiana permitió aplicar discriminaciones espaciales en función de la elasticidad del precio de la demanda, con entradas más caras en la platea y mucho más baratas en el último piso, con el fin de maximizar los ingresos y adaptarse a la capacidad adquisitiva de los públicos. A lo largo del siglo xx, numerosas innovaciones en gestión —a veces, adaptaciones al ámbito cultural de nuevos modelos de negocio o mejoras de gestión aplicados en otros campos— han permitido hacer realidad y poner al alcance de la ciudadanía un mayor número de experiencias culturales. Por ejemplo, la coproducción internacional en cine, exposiciones o espectáculos permitió no solo compartir experiencias y recursos artísticos y financieros, sino también ampliar el acceso a nuevos mercados y a fuentes de financiación complementarias.

Los primeros años del siglo xxi están siendo también muy fecundos, pues el cambio tecnológico ha obligado a sustituir muchos de los viejos modelos de negocio y ha permitido implementar nuevas herramientas de gestión. Así, prácticas arcaicas de colaboración han ganado fuerza y se han transformado gracias a la puesta en marcha de plataformas de microfinanciación participativa (*crowdfunding*) o de producción participativa (*crowdsourcing*) a través de internet. En ambos casos, se amplían los recursos financieros, relacionales o productivos en alianzas producción-usuario particularmente democratizadoras. Algunos de los mayores servicios de internet, como YouTube, Instagram o Facebook, han logrado monetizar prácticas artísticas *amateurs* (fotos, vídeos y textos). Asimismo, los modelos de negocio *freemium* (gratuito con servicios básicos y publicidad, o de pago con mejores servicios) permiten alcanzar tamaños de mercado que atraen audiencias masivas a la versión básica, a menudo con publicidad o con servicios de pago para las funcionalidades más exigentes, y al mismo tiempo captar recursos tanto de la publicidad como de los propios titulares de contenido. Sin embargo, este modelo, desarrollado en el ámbito musical por Spotify, tiene como consecuencia una concentración oligopolista del mercado en muy pocas manos. Esta es una característica general de toda la economía digital, donde además la oferta de precios flexibles ligados a las fluctuaciones de la demanda o a diseños de experiencia se está imponiendo en muchos otros campos del sector del ocio y el turismo.

El desarrollo de audiencias vive también una gran revolución. El análisis de los microdatos de participación permite conocer al detalle los hábitos, apetencias y comportamientos de los públicos. Si en un inicio la venta de entradas *online* relegó la venta telefónica o en taquilla y permitió al público seleccionar la oferta que mejor se ajustaba a la calidad-precio deseada, el actual análisis de las compras permite a los promotores conocer muy bien los comportamientos de la audiencia y diseñar estrategias específicas. A partir de esta información, cada vez más programadores proponen ofertas o modelos de abono flexible a contenidos por paquetes en función del análisis agregado de las características de consumo previo (por ejemplo, a través de Shazam, Instagram o YouTube). El caso más extremo es el de la producción basada en análisis

de clústeres de gusto, base del modelo de negocio de Netflix. Pero el *ticketing* es solo una posible fuente de datos, a la que se añade la información contenida en los brazaletes inteligentes que usan algunos grandes festivales, que sirven como método de pago seguro para el usuario, pero también proporcionan información sobre los movimientos de la audiencia y las tipologías de consumo, con lo que permiten ajustar la programación espacial y temporalmente y proponer ofertas de valor adicional.

En síntesis, la gestión de la cultura está viviendo una verdadera revolución, con innovaciones que aportan valor de forma complementaria, tanto desde la perspectiva de la creación artística como desde la de los significados, las funcionalidades o formatos y los modelos de negocio y gestión. Muchas de estas innovaciones se replican rápidamente en otros entornos geográficos o sectoriales. A menudo lo que importa es la capacidad para percatarse de formas innovadoras de producir y presentar las propuestas, y de saber adaptarlas adecuadamente a cada contexto específico.

DINÁMICAS Y ESCALABILIDAD

El tránsito de la creatividad a la innovación no es fácil, dado que a veces las dinámicas institucionales o un cierto conservadurismo del propio sector cultural actúan más de freno que de aceleradores de la innovación. La creatividad se alimenta del talento humano, de la interacción y las conexiones entre personas, ideas y experiencias. Saber gestionar el talento, y el no talento, es una destreza fundamental del buen gestor (Marcet, 2017).

La fragmentación del sector cultural es, en parte, una barrera a la innovación, puesto que no lo ponen fácil el pequeño tamaño de la mayoría de las organizaciones, el sistema de ayudas centrado en subvencionar proyectos, pero no programas a medio plazo, y el no disponer de indicadores claros de éxito. En general, se definen objetivos demasiado genéricos, difíciles de medir y controlar, a los que se suma una escasa disciplina respecto de la relación entre el uso y coste de los recursos y los resultados obtenidos. Sin embargo, la fragmentación es expresión y garantiza la tan necesaria diversidad cultural. Además, los pequeños equipos y organizaciones son más ágiles, se adaptan mejor al cambio y detectan y corrigen los errores con mayor rapidez al depender de los resultados para sobrevivir. No se requieren grandes estructuras, ni fusiones entre organizaciones, y a veces tampoco organizaciones, para organizarse (UpSocial, 2015).

Pero para experimentar se necesita no solo agilidad en la toma de decisiones y libertad para seleccionar y probar hipótesis y estrategias —y para cambiarlas si no funcionan—, sino también incentivos y un buen entorno social, político y económico. Existen organizaciones que, en lugar de promocionar la capacidad innovadora de sus equipos, la abortan por miedo al cambio o a modificar las relaciones de poder. Por otro lado, es necesario liberar tiempo para pensar, probar y contrastar, y a menudo la escasez de recursos y el día a día impiden dedicarle suficiente atención. Otras veces,

la moda de la innovación genera frustración, pues si se invita a participar con ideas es importante no defraudar las expectativas, y esto no es fácil en procesos arriesgados como son los ligados a la innovación. Para que la inteligencia colaborativa avance y nazcan ideas viables de la creatividad humana latente, se requiere un entorno físico y mental favorable. La existencia de políticas públicas de apoyo a la creatividad y a la innovación es un buen aliciente, con programas de capital-semilla, formación y asesoramiento personalizado. Uno de los déficits mayores es la escasa formación orientada específicamente al fomento de la innovación, puesto que tradicionalmente los profesionales de la cultura se han formado en las diversas disciplinas de la creación artística, pero no en las distintas competencias y habilidades que dan pie a otras formas de innovación. Algunos estudios británicos subrayan las principales habilidades necesarias para profundizar en estos campos (Alliance Sector Skill Council, 2011).

Uno de los grandes retos de la innovación en el sector cultural, generalizable al conjunto del ámbito social, es superar la limitada capacidad del mismo para alcanzar más proyección; es decir, escalar en dimensión e impacto. La singularidad de cada proyecto, el peso determinante del contexto regional, la personalidad de los actores que lo han hecho posible y la escasez de recursos disponibles para invertir son, entre otras, las razones que explican la exigua generalización de muchas propuestas innovadoras. A estas razones es necesario sumar tres factores clave de la socialización de la innovación social (UpSocial, 2015): el grado de control que se quiera ejercer sobre la innovación y sobre el proyecto que la encarna; la velocidad de crecimiento que se quiera conseguir (que es inversamente proporcional al control); y el modelo de monetización del valor y de retorno de la inversión generado con el proceso de expansión y difusión de la propia innovación.

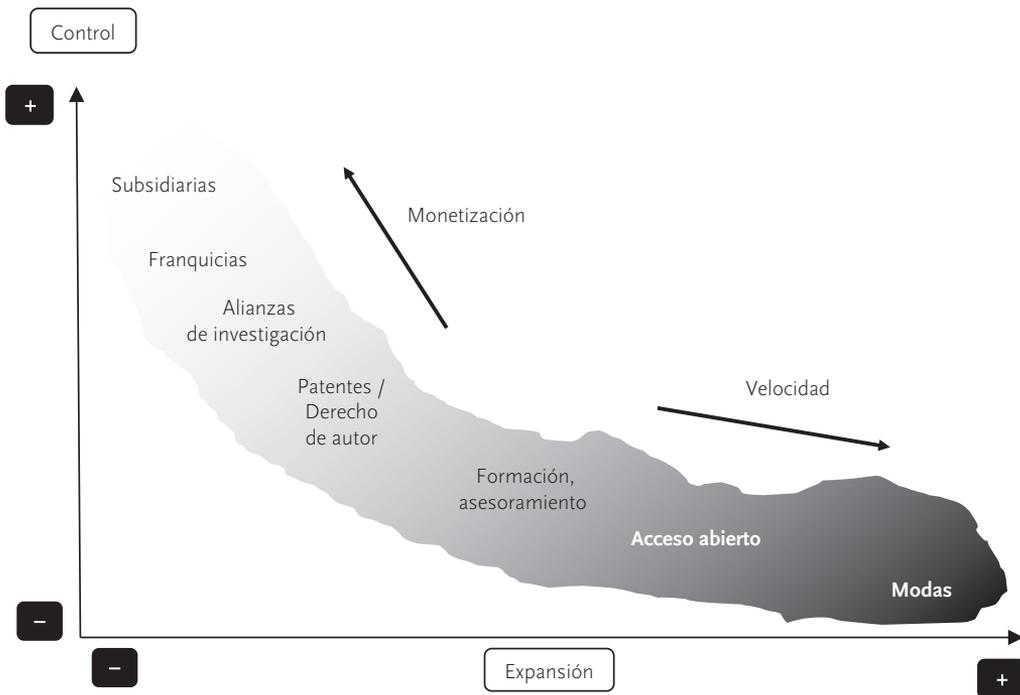
En procesos cerrados de innovación, las formas más habituales de expandir una innovación son la creación de subsidiarias y la vía de la franquicia. La primera aporta más control, pero requiere una mayor inversión por parte de la empresa matriz. En el ámbito de la cultura es poco habitual encontrar ejemplos de expansión de la organización a través de subsidiarias. Se da en el caso de algunas escuelas de formación artística, centradas en el prestigio de la marca y en la metodología pedagógica aplicada (por ejemplo, la distribución por la mayoría de los barrios de Barcelona de subse-des del Conservatori del Liceu), o en algún estudio de arquitectura con subsidiarias situadas en otros países (por ejemplo, el estudio noruego Snøhetta, con sedes en Aelaid, Hong Kong, Innsbruck, Nueva York, París y San Francisco).

En contraste, los sistemas franquiciados se nutren de inversión y de la red de contactos locales. Se otorga la licencia de uso del nombre, el asesoramiento y la formación inicial, a cambio de un retorno financiero y unos controles de calidad especificados en contratos estándares para el conjunto de la red. En el campo cultural, la práctica es mucho más personalizada, y más que hablar de redes en franquicia se trataría de unos pocos casos bien seleccionados con contratos *ad hoc*: los más conocidos han sido protagonizados por grandes museos (el Guggenheim o el Louvre entre los más

famosos) o por festivales de prestigio. En este último caso se da una gran diversidad de modelos, no todos clasificables estrictamente como franquicia (pues más allá de la cesión del nombre y de compartir experiencia y algunos artistas, hay un amplio abanico de relaciones, a veces con retornos económicos más centrados en el intercambio de servicios que en una cuota fija).

Otra forma de reducir la inversión y el riesgo asociado a cualquier proceso de innovación y desarrollo consiste en establecer alianzas con otras organizaciones para compartir riesgo, o desarrollar la innovación en el respectivo mercado geográfico. En este sentido, la pertenencia a redes permite conocer socios y entablar estrategias comunes. De manera semejante, formar parte de una red de agentes que comparten una certificación de calidad, o una patente o derechos de autor o reproducción, también es una manera de difundir una innovación. En un ámbito más informal, la formación o el asesoramiento personalizado han sido formas especialmente eficientes de difusión y generalización de una innovación. Por último, la innovación abierta o participar de un movimiento o moda determinado son los mecanismos que mayor impacto social implican, dado el número de proyectos que pueden llegar a involucrarse. Por ejemplo, uno de los movimientos innovadores con mayor expansión numérica y territorial es el modelo de orquestas juveniles fundado por el maestro Abreu en Venezuela, pero expandido posteriormente por otros países de América Latina y por el resto del mundo.

Figura 2. Modelos de expansión de la innovación



Fuente: Elaboración propia, inspirado por UpSocial (2015).

En los primeros modelos, el grado de control es mucho más elevado, mientras que la velocidad y el ámbito de expansión de la innovación son mucho más elevados cuando forman parte de movimientos o se han generado a partir de procesos de acceso o innovación abierta. En todos estos casos, los modelos de monetización del valor originados por el proceso de expansión de la innovación dependen de la tipología de los contratos directos o implícitos a los que se llegue y del propio proceso de expansión (por ejemplo, el creador de una innovación en un movimiento muy popular puede obtener más recursos que un franquiciador poco exitoso).

En todo caso, la expansión de una innovación hacia territorios más amplios, donde no tiene competencia directa por un mismo mercado o audiencia, es francamente deseable. Formar parte de una red de proyectos que comparten un mismo proceso innovador o marca, como puede ser el microteatro, en lugar de debilitar, acrecienta el impacto. Es importante, de todas formas, hacer un esfuerzo de contextualización en el respectivo ámbito local para que el proyecto sea realmente viable. Los que se limitan a imitar un modelo de éxito (por ejemplo, festivales de música de verano con una programación y unas propuestas de acompañamiento casi idénticas más allá del cambio de entorno y de nombre) no consiguen innovar, sino copiar.

REFLEXIONES FINALES

El ecosistema de la innovación en el sector cultural tiene características específicas. En primer lugar, la creatividad artística es el resultado de una pulsión mucho más individual —aunque pueda ser grupal— que la que nace y se impulsa en otros sectores económicos. En ellos, la innovación se da mayoritariamente en el seno de las empresas o en la cooperación entre estas, centros de investigación y programas de apoyo gubernamental (la conocida como triple hélice del modelo innovador); y la innovación abierta es mucho más limitada que en los ámbitos cultural o social, dada la magnitud de la inversión necesaria y el menor valor simbólico y comunitario que se comparte.

En segundo lugar, los límites entre la creatividad en cultura (no solo la artística, sino también la que nace del genio comunitario de la cultura popular o en las propuestas de los profesionales del patrimonio) y su transformación en innovación son difíciles de delimitar. La capacidad para generar nuevos significados, experiencias o conocimiento es limitada, y el proceso por el cual dicha creatividad se transforma en innovación —al convertirse en bienes o servicios generadores de valor estético, social o económico para sus protagonistas y para la sociedad en su conjunto— es paulatino, sin fronteras claras. La figura 1 muestra la diversidad de dimensiones o ámbitos en los que la innovación se desarrolla. La creatividad artística no es el único tipo de aporte innovador que se da, sino que coexiste con la creación de nuevos significados en la experiencia cultural, la propuesta de nuevos formatos o funcionalidades, y hasta la creación de nuevos modelos de negocio o gestión.

Una tercera característica diferencial proviene de la tensión inherente entre, por un lado, consideraciones simbólicas, patrimoniales o estéticas, y, por otro lado, aspectos políticos, comerciales o sociales. Desde una perspectiva política, la potenciación de la cultura nacional, del legado patrimonial a la creación de vanguardia, es un reto importante en un contexto de creciente homogeneización y mundialización de las expresiones y las prácticas culturales. Pero el apoyo gubernamental al sector y a su creatividad no se explica solo por razones simbólicas o de cohesión social, sino que también debe haber motivaciones económicas, pues la economía creativa puede generar valor añadido y empleo en la medida que es capaz de presentar propuestas innovadoras. Esto explica el desarrollo de políticas públicas que no solo apoyan la creatividad y la experimentación, sino que además intentan canalizarla hacia resultados comerciales (Brandellero y Kloosterman, 2010).

En este último aspecto, las estrategias de apoyo a la innovación no se diferencian demasiado de las políticas de fomento de la innovación en otros ámbitos. La producción cultural necesita también distinguirse de la competencia, ofrecerse como renovadora y portadora de valor añadido, no solo en términos económicos, para conseguir sobrevivir y posicionarse en un entorno cambiante. Esto explica por qué incluso instituciones que ofrecen un producto estándar (una biblioteca, una exposición museística, una sala de conciertos, un sello editorial) deben transformar bien su modelo de negocio, bien el formato o el significado de la experiencia que se ofrece, para continuar aportando valor social, accesibilidad y novedad. Desde esta perspectiva, el papel del gestor cultural es clave, pues puede ayudar a vehicular y ser un referente junto con el resto de los profesionales de la cultura y de la sociedad en la que vive.

Políticas de innovación abierta: estrategias de nueva gestión cultural

Xavier Torrens

PRESENTACIÓN

¿La innovación es ventajosa en sí misma? ¿La innovación abierta es mejor con respecto a la innovación cerrada? Se puede responder afirmativamente en el momento en el cual se demuestre que dicha innovación aporta un valor público. La creación de valor público es primordial (Moore, 1998). A título ilustrativo, *Liberos* es una red social *peer-to-peer* de Cerdeña que aporta valor a la lectura como factor de cohesión social. Demuestra de modo fehaciente que dispone de valor cultural. ¿Dicho valor cultural debería aportarse desde el Estado, desde el mercado o desde el tercer sector? ¿O quizá, trascendiendo el sector específico (público, privado), lo relevante es su aportación a la creación de valor y la innovación creativa? La innovación puede surgir en la gestión pública y en la empresa privada, así como en el tercer sector (Ballart, 2001), si bien los contextos son distintos.

Efectivamente, en ocasiones será ventajosa la implementación de la política cultural desde las instituciones políticas y las administraciones públicas, mientras que en otros casos será preferible hacerlo desde el tercer sector (Mintzberg, 2015), y en otras situaciones serán más beneficiosas las empresas privadas. Sea cual fuere el mejor sector, lo importante es que las políticas sean eficaces y estén abiertas a la innovación cultural. La eficacia y la apertura de las entidades culturales afianzarán la innovación y esta permitirá desarrollar una economía crecidamente creativa, una sociedad civil mayormente democratizada y un sistema político más plural. Asimismo, se analizará de qué manera la innovación abierta puede contribuir con valor público, pero antes nos adentraremos en la distinción entre dos tipologías de innovación.

TIPOLOGÍAS DE INNOVACIÓN CULTURAL

Es de interés discernir qué tipo de innovación puede crearse o recrearse. Las políticas culturales continuistas son aquellas que devienen evolutivas, convencionales, rutinarias y bastante predecibles. Frente a ellas, se hallan aquellas otras políticas culturales que incluyen innovación para adaptarse a los nuevos tiempos. Existen distintas formas de clasificar la innovación. Una de ellas se basa en distinguir según el carácter de la innovación, y halla que esta puede ser abierta o cerrada. Otra clasificación atien-

de al alcance de la innovación, por lo que diferencia la innovación que genera una política cultural actualizada, la reinventada, la emergente y la nueva (figura 1).

Figura 1. Tipología de innovación en cultura

Alcance de la innovación	Políticas reformadas	Políticas disruptivas
Menor	Políticas actualizadas	Políticas emergentes
Mayor	Políticas reinventadas	Políticas nuevas

Fuente: Torrens (2015, 2014, 2010).

Cuando se diseña la gestión cultural innovadora, hay que saber a qué tipo pertenece para abordarla de acuerdo con unos u otros parámetros. Se puede establecer una clasificación (véase la figura 1) compuesta por cuatro tipos de políticas culturales de innovación (Torrens, 2010, 2014, 2015): las actualizadas, las reinventadas, las emergentes y las nuevas. Las dos primeras emanan de un entorno conocido y suponen una innovación reformada, evolutiva, gradualista o incremental, ya sea de menor alcance (política actualizada) o de mayor trascendencia (política reinventada). Las dos últimas políticas culturales de innovación nacen en un escenario que no las contenía previamente y suponen una disrupción o novedad categórica, sea todavía de menor repercusión (políticas emergentes) o de mayor calado (políticas nuevas).

La clasificación de las políticas de innovación en cuatro tipos permite comprender mejor los factores que habrá que evaluar en el estudio de las alternativas para su diseño. En función del alcance de la innovación y de la mayor o menor reforma que esta conlleve, los gestores culturales tendrán que diseñarla de un modo u otro.

A continuación, se muestran desglosadas en mayor detalle cada una de las modalidades:

- 1) Las políticas culturales actualizadas son aquellas que se fundamentan en una política cultural preexistente e introducen una reforma de alcance menor. Sus fundamentos permanecen inalterados, pero se actualizan ciertos aspectos. La innovación es parcial. Así pues, no hay un cambio de paradigma, sino una adecuación incremental, sea tecnológica u organizativa, en alguna esfera de la política cultural. Los buzones de libros habilitados en las puertas de las bibliotecas son una política actualizada. Los citados buzones no cambian el sistema bibliotecario, pero actualizan su uso al permitir una mayor flexibilidad horaria de entrega. El cine en 3D es una innovación que, por el momento, tiene un alcance de actualización y que, quizá en un futuro próximo, si se ampliara su impacto y se acrecentara su repercusión, podría redefinirse como política reinventada.

Una política cultural actualizada es la dinámica de los últimos años de Fira-Tàrrrega, una innovación articulada en torno a las tres «F» (festival, feria y fiesta)

para las artes escénicas en lugares no convencionales. Sin embargo, en su comienzo, fue una política cultural emergente y, luego, nueva. El centro educativo Lauaxeta Ikastola, sin dejar de hacer lo que acostumbran a hacer, actualizó su oferta educativa junto con el artista Mikel Morlas, con lo que mejoró sus experiencias de aprendizaje. Otra política actualizada es la Red Panal, una plataforma argentina con una extensa base de datos de música de dominio público. Abarca más de cinco mil músicos y en dicha plataforma se intercambian, en lugar de discos enteros, los temas musicales o *tracks*.

Codetickets es un sistema de gestión que actualizó la venta de entradas tradicional, realizada fundamentalmente en taquilla, y permitió a los promotores musicales el mecanismo del «hazlo tú mismo». Gracias al *self-ticketing* consiguió comercializar las entradas a partir de los mismos promotores sin intermediarios. El argentino Centro Rural de Arte, la brasileña Terra Una y la colombiana Residencia en la Tierra posibilitan, mediante su interacción, la capitalización de las capacidades y los recursos de cada organización cultural, con proyectos innovadores tales como Interacciones Forestales en la Red o Interacciones Urbano Rural. Generan proyectos artísticos en contextos de ruralidad, actualizando el modo de producción en el sector cultural. KLS (Kobalt Label Services) facilita el hecho de que los artistas mantengan la propiedad de sus discos, yendo más allá del modelo de marca tradicional.

- 2) Las políticas culturales reinventadas son las que se basan en una política cultural previa que ha incorporado una reforma de mayor calado. Se ha producido una renovación o conmutación de sus fundamentos, un cambio de paradigma o de modelo conceptual. La innovación es global y transversal. En su día, la novela gráfica devino una práctica cultural reinventada del cómic, que a la sazón había sido percibido sin más como un subgénero pictórico y literario, y a partir de entonces se distinguió como el noveno arte. La red social P2P de Cerdeña Lìberos supone una innovación reinventada porque afecta a la gestión cultural de una política preexistente, el fomento de la lectura, pero logra una reforma de alcance mayor, pues incorpora las dimensiones horizontal y vertical en esta empresa cultural.

El Museo Nacional de Ámsterdam ha incorporado la era digital, reinventándose en su vertiente educativa artística. Grandes obras que alberga el museo son puestas a disposición del público con imágenes de alta resolución. Por lo tanto, es un antiguo museo que, en la búsqueda de nuevas audiencias, ha renovado sus fundamentos museísticos, yendo más allá del espacio cerrado físico del conjunto arquitectónico que lo alberga. Dar nueva vida al museo implica repensar el futuro acomodándose a la era informática. Una audiencia enorme puede generarse desde las tabletas, los móviles, los ordenadores y los portátiles. El acceso abierto en las redes sociales permite la innovación mediante una política del patrimonio cultural reinventada. Con el acceso abierto en línea, deviene un museo más cer-

cano. Compartir en la red las obras museísticas es una política de proximidad. Si bien puede aumentar la mala costumbre de ver una obra como si de *fast food* se tratara, esto ya sucede en las visitas reales a los museos, donde como promedio el ojo dedica entre quince y treinta segundos a cada obra. La visita virtual puede adocenar la mirada, pero también posibilita observar una obra a solas durante largo tiempo. La visita virtual permite la exclusión del turismo cultural de masas y el reflejo de una mayor concentración. Puede llegar a convertirse en la diferencia entre el vistazo y la mirada.

El Microteatro por Dinero ha reinventado el concepto de formato teatral. No lo es en cuanto a obra literaria; sin embargo, sí lo es como sala de teatro. Ya sea en el Triángulo de Ballesta de Madrid, en el microteatro en Santa María de la Ribera en México o en el Micro Theater Miami, se ofrece una innovadora alternativa de ocio que actualiza la cultura teatral con un teatro a la carta de poca duración y en poco espacio. Otra de sus políticas de innovación se centra en la programación adaptada a franjas horarias distintas. También se aplica la gestión de la diversidad por edad, de manera que, en función de la edad, se define cada *target group*: teatro para bebés, niñas y niños de 2 a 4 años, demás población infantil, pubertad, adolescentes, jóvenes, etc. Sin embargo, estos nichos en sí mismos no son una política reinventada, sino que son una política actualizada.

- 3) Las políticas culturales emergentes son aquellas que son incipientes y que irrumpen en la agenda pública y la agenda de gobierno. El alcance de su innovación es menor, aunque sean disruptivas, y ello se debe a que todavía no han alcanzado la madurez suficiente para su consolidación como políticas culturales nuevas. La gestión multicultural y la atención a la diversidad prestada a aptitudes de aprendizaje como el trastorno de déficit de atención e hiperactividad son innovaciones comprendidas en el ámbito de las políticas culturales emergentes, si el contexto es México, Argentina o España. Sin embargo, ya devienen políticas nuevas si el contexto es Canadá, Suecia o Australia. En la inmensa mayoría de los países, las innovaciones de las redes digitales de comunicación en el campo de los servicios urbanos se sitúan todavía como una política emergente que, en un futuro próximo, pasará a ser una política pública nueva. El hecho de ser todavía una política emergente es una de las causas de que se vean frustrados proyectos dotados de innovaciones con eficacia, eficiencia, equidad y excelencia. Una parte de las dificultades desaparecerá cuando logre transformarse en una política cultural nueva.

El Hospital Universitario Cruces, con el apoyo de un programa del Ayuntamiento de Bilbao y con la artista Ixi García, alias Pink Gorillas, humanizó los espacios hospitalarios de pediatría, cirugía y oncología infantil, recreando sensaciones y una nueva estética. Se trata de una política emergente, si nos ceñimos a la estética hospitalaria. Los hospitales siempre han sido grises estéticamente, de semblante blanco.

- 4) Las políticas culturales nuevas son aquellas políticas culturales disruptivas que ya han alcanzado una determinada madurez y arraigo. La política de género y una programación cultural aplicada a la política de salud respecto a cuidados paliativos son políticas culturales nuevas. Los videojuegos son una política cultural nueva. Afianzar una política cultural nueva es costoso y ello debe tenerse en cuenta en el diseño de las políticas culturales.

La Orquesta de Cateura es una orquesta paraguaya que construye sus instrumentos musicales mediante la reutilización de aparatos y componentes desechables encontrados en el basurero de la capital paraguaya, la ciudad de Asunción. La música es el instrumento —real y metafórico— para generar cohesión social para niños y adolescentes que malviven en casas de cartón o chapa, sin alumbrado público ni alcantarillas ni calles asfaltadas. Ante dicha desolación, construyen, de latas, flautas traversas; o violonchelos de barriles de gasolina. Todo ello gracias al entramado de entidades culturales de la Red Sonidos de la Tierra y su programa homólogo. Puede catalogarse como política nueva porque su disrupción reside en el proyecto de cohesión social mediante la música. Lo habitual es que la música no aúne política cultural y política social. La innovación surgió, inicialmente, con el sistema de orquestas juveniles, en 1975, gracias al músico venezolano Abreu. Sobrevino como innovación abierta y, a su llegada a Paraguay, arrojó una política emergente que, al consolidarse, resultó en una política nueva.

Hemos observado la innovación como un hecho que realiza contribuciones y, por lo tanto, personifica valor cultural. Sin embargo, la innovación por sí misma no debería decirnos nada. Es sumamente interesante aquella innovación que sabe aportar valor cultural. Por ello, cabe preguntarse: ¿lo importante es avistar mayores colas en las visitas a los museos del Paseo del Arte de Madrid, que contiene el Prado, el Reina Sofía, el Thyssen, el CaixaForum, la Fundación Mapfre, la Biblioteca Nacional y el CentroCentro? Lo sustancial sería percibir una mejor sensibilidad por las artes en un creciente número de personas. Esto es el impacto social. La mirada no debe dirigirse a las colas en los museos (producto), sino al valor público de la sensibilidad artística (impacto social). El examen no debe centrarse en los indicadores en braille (producto), sino en el valor de la percepción museística de personas ciegas (impacto social). La evaluación no debe destinarse al número de entradas vendidas en las salas de teatro, sino al valor de espectadores que disfrutan del teatro clásico (impacto social). De modo que lo más relevante es que mejoren los resultados y el impacto social de las políticas culturales, no que se incrementen los productos. Para evaluarlo mejor, son de utilidad los valores culturales.

DECÁLOGO DE VALORES CULTURALES: LAS DIEZ «E» DE LA NUEVA GESTIÓN CULTURAL

La generación de valor es fundamental si se tiene la voluntad de trascender las rutinas cotidianas en la gestión cultural. La clave reside en el impacto social de dicha gestión cultural. La respuesta desde el sector cultural se encuentra en los resultados a lo largo y ancho de toda la cadena de valor, que abarca a todos los actores políticos o *stakeholders*. Las artes deben generar valor, tienen que fluir, han de cerciorarse de que logran el flujo del valor en la sociedad civil. Con tal propósito, los estrategias de la gestión cultural tienen ante sí el reto de intentar generar valor con los resultados de la política cultural. Para ello, conviene explorar cuáles son los principales valores culturales que pueden lograrse.

Las diez «E» de la nueva gestión cultural (véase la figura 2) son un decálogo orientativo de valores para pensar estratégicamente cómo mejorar el impacto social de la gestión cultural como tal. Para dilucidarlo se presentan una decena de valores que pueden ser considerados como criterios para establecer valores públicos en la esfera de las artes, entendiendo como valor cultural la contribución como valor público en aras de una mejora cultural de la sociedad.

En general, la médula de la nueva gestión cultural ha sido la eficacia (mejores resultados) y la eficiencia (menor coste), y así fue también en todas las políticas públicas que pretenden aplicar la nueva gestión pública (Al Gore, 1994). A partir de ahí, se han añadido otros valores en función del gestor cultural o de las características de la propia política cultural. Aquí se delimitan y contextualizan los diez valores principales que, unos u otros, se tienen en cuenta en la gestión cultural. Es teoría política para la gestión cultural, dado que las ideas y lo normativo inciden en la gestión cultural, especialmente en la definición del problema, la primera fase del proceso de elaboración de las políticas culturales y otras políticas públicas (Torrrens y Antón, 2015).

El decálogo de las «E» es una vacuna contra casos estructurales de la administración pública tradicional, como la proliferación de bibliotecas fúnebres (un edificio arquitectónico costoso pero que luego cuenta con escasas colecciones bibliográficas y de otra índole características de una biblioteca) y museos de arte contemporáneo fantasmagóricos (un edificio cuyo valor arquitectónico puede ser extraordinario pero en el interior del cual la vacuidad patrimonial se hace evidente). Un caso evidente es el de Santiago de Compostela, sin una colección permanente y con recursos escasos para hacer frente a una programación expositiva temporal con excelencia. Denunciar el desperdicio se erige en un asunto más manejable para batir cuando se cuenta con estrategias y valores asociados a ellas que evalúan si un proyecto es o no eficaz, es o no eficiente, etc.

Además, la cultura política de la nueva gestión cultural se presenta de modo pedagógico en un decálogo que puede ser especialmente útil para aquellos gestores cultu-

rales que quieran reflexionar y contrastar cuál es el valor cultural en la gestión de su política pública sectorial.

Figura 2. Las diez «E» de la nueva gestión cultural

N.º	Valor	Significado
1	Eficacia	Mejores resultados
2	Eficiencia	Coste menor
3	Equidad	Igual libertad
4	Excelencia	Calidad alta
5	Educación	Buena formación
6	Emprendimiento	Innovación creativa
7	Esfuerzo	Productividad elevada
8	Ética	Justicia distributiva
9	Estética	Belleza singular
10	Estrategia	Diseño cognitivo

Fuente: Elaboración propia.

- 1) Eficacia es funcionar mejor, obtener mejores resultados. Un estudio de caso que cabe traer a colación como eficaz es el de FiraTàrrega, que muestra resultados satisfactorios como festival artístico, feria profesional y fiesta popular. Los logros en los resultados son fruto de la línea de programación artística. Empezó siendo una feria del teatro en la calle y su empuje (llamémosle eficacia) llevó a esta iniciativa cultural a acrecentarse año tras año hasta llegar a sus dimensiones escénicas actuales.

No siempre resulta claro qué significa obtener mejores resultados. Por ejemplo, el aumento del número de espectadores de teatro en Barcelona en plena crisis económica: ¿es una muestra de eficacia? Dado que se ha conseguido afrontar el descenso de espectadores, puede pensarse que sí. Pero si se examinan en detalle los números, se observa que el incremento de espectadores se ha producido en el teatro musical y en la comedia que llamamos ligera. Por lo tanto, cabe preguntarse en términos de eficacia si se ha consolidado una cultura teatral de mayor calidad. Quizá en estos términos no ha habido eficacia. Otro ejemplo: ¿es eficaz la política de fomento de la lectura? Según los índices de lectura y de comprensión lectora, parece que no. Por ello, aunque la eficacia aparentemente fue un valor en boga en el análisis de las políticas públicas (Subirats *et al.*, 2008), no resulta tan evidente que se haya tenido en cuenta. Un parámetro que se debe atender es que hay que evaluar los resultados (*outcomes*), no tanto los productos (*outputs*). En este sentido, no importa tanto que sean más de diez mil jóvenes paraguayos los que han disfrutado del programa Sonidos de la Tierra, sino más bien el hecho de que niños sin recursos sociales han obtenido capacitación musical.

- 2) Eficiencia es obtener lo mismo a un coste más bajo; abaratar el coste de la política cultural. Al contrario de lo que pueda creerse, no necesariamente significa tijeretazo en los presupuestos. En verdad, implica gestionar mejor las arcas públicas, las haciendas privadas o los erarios del tercer sector. Ante esta tesitura, gastar menos dinero y destinar menos tiempo en la consecución de los objetivos es el valor de la eficiencia. También forma parte de la eficiencia evitar quebraderos de cabeza al ciudadano, a los artistas o a los creativos, alargando innecesariamente los procesos culturales, con todas las pérdidas que ello conlleva en términos de tiempo y dinero.

Eficiente es que Gerona y Sevilla se hayan convertido en uno de los siete reinos de una exitosa serie televisiva de la cadena americana HBO. Cuando el Ayuntamiento de Gerona dispuso diferentes emplazamientos de su barrio antiguo, su Call Jueu (judería), para el rodaje de escenas de la sexta temporada de *Juego de tronos*, hizo una de sus mejores campañas publicitarias en aras del turismo cultural, en este caso el turismo seriéfilo y cinéfilo. Eficiente es el caso de Kobalt, que redujo a la mitad el tiempo de asignación del proceso de *royalties* para los artistas, entre ellos el fallecido Prince. Esta plataforma de distribución y *marketing* posibilita que se conserve la propiedad musical por parte de los artistas, quienes mediante el «hazlo tú mismo», disponen de su discográfica propia. Eficiente es también Codetickets, que ofrece un precio razonable con una organización pequeña y costes más bajos.

- 3) Equidad es igual libertad para todas y todos, también para las personas de minorías, con sus respectivos estilos de vida. Es igualdad compleja, igualdad social, igualdad en la diversidad, igualdad de género, igualdad en la orientación sexual, igualdad multicultural, igualdad en la diversidad funcional. En este sentido, el multiculturalismo es un paradigma que persigue la igual libertad de las personas, pertenezcan a la mayoría o a las minorías culturales (Torrens, 2016). Equidad es también que en un hospital infantil se permita el barullo y el ajetreo de los niños cuando llegan los payasos, puesto que la gestión de la diversidad por edad lo aconseja. Porque es burdo tratar de modo idéntico a personas de edades distintas. Por lo tanto, es equidad el valor que introdujo el proyecto cultural del Hospital Cruces.

El acceso virtual a los museos puede contemplarse como una política de equidad, dado que una persona con pingües ahorros puede aunar sus hábitos culturales con el acceso a internet. El acceso en la red al patrimonio cultural aumenta la rentabilidad social. Miles de internautas con escasos recursos para pagarse un viaje a San Petersburgo pueden contemplar las bellezas pictóricas que custodia el Museo del Hermitage, por ejemplo, *Mujer en el jardín*, de Monet. O pueden apasionarse por la escultura viendo *Muchacho agachado*, de Miguel Ángel. La vida cultural de las personas desfavorecidas socialmente puede mejorar con un proyecto museístico que dé acceso abierto a sus fondos mediante las redes sociales.

Equidad es el valor de Itaurrean, la plataforma para el fomento de la agroecología en las comarcas vascas de Duranguesado y Lea Artibai. Procura contribuir a la equidad entre zonas urbanas y rurales. Sin lugar a duda, Sonidos de la Tierra y la Orquesta de Cateura anteponen el valor de la equidad cuando en su proyecto artístico su objetivo principal es el desarrollo social de zonas pobres o marginales. Usan materiales desechables encontrados en los vertederos para construir instrumentos musicales que luego tocan niños y niñas de escuelas en barrios pobres.

- 4) Excelencia es calidad alta, elevar los atributos de un programa o servicio. Este valor es el perseguido por FiraTàrrega cuando busca la gestión cultural equilibrada de sus tres «F»: festival, feria y fiesta. Los espectáculos, el diálogo intercultural y las formas de crear, producir y exhibir son la expresión de calidad de esta feria de artes escénicas. Las coproducciones son un terreno fértil para las experiencias de innovación e incrementan la excelencia como valor cultural.

Este es el valor que persiguió la corporación de la comunicación Time Warner. Una de sus divisiones es HBO (Home Box Office), cuya marca es precisamente la excelencia por encima de otros valores. La excelencia es lo que lleva a que HBO haya apostado por las series de producción propia de alta calidad reflejando diferentes esferas de la vida: *Los Soprano*, *The wire*, *A seis metros bajo tierra*, *Boardwalk empire*, *True blood*, *Sexo en Nueva York* y *Juego de tronos*. Una programación original que contiene también miniseries de gran categoría, como *Carnivàle*, *Roma*, *Treme*, *Deadwood*, *En terapia*, *The newsroom* y *Hermanos de sangre*. A partir del éxito en saber poner como valor clave la excelencia, hubo otras cadenas de televisión, como AMC (*The breaking bad*, *Mad men*, *The walking dead*, *Rubicon*), Showtime (*Homeland*, *The big C*, *Californication*, *Dexter*), FX (*Sons of anarchy*, *American horror story*, *Fargo*) y, más recientemente, Netflix (*House of cards*, *Black mirror* y *Orange is the new black*), que emularon su generación de valor, y se estableció, de hecho, como un caso representativo de la innovación abierta en política de comunicación. Asimismo, hubo cadenas tradicionales que innovaron en una vertiente de su programación, como la cadena del pavo real, NBC, con la espléndida serie sobre ciencia política *The west wing* (*El ala oeste de la Casa Blanca*), o bien ABC, con *Lost*. Tras este breve repaso a la nueva etapa que viven las series de televisión de calidad, se puede extraer la conclusión atinada de que, gracias a la innovación abierta, el nacimiento de diversos canales de televisión especializados o centrados en series de televisión con excelencia, en lugar de dar lugar a una competición como si se tratara de un juego de suma cero, en realidad ha provocado el efecto de que se amplíe considerablemente el *target group* o nicho de las series de televisión. Hoy en día una audiencia culta, de clase media y relativamente joven ha sido fidelizada por los mencionados canales de televisión. Todo ello gracias a la innovación abierta a partir del canal emprendedor que fue HBO.

El valor de la excelencia se hace presente también en otra empresa de Time Warner, DC Comics, la editorial que cuenta con los superhéroes Superman, Bat-

man, Mujer Maravilla y Linterna Verde, y con su Liga de la Justicia. Lo mismo cabría decir de la cadena CNN, que abrió camino para una información con excelencia. Tras ella, otras muchas cadenas de televisión emularon su *know-how*, tales como canales informativos las 24 horas del día (CNN, 24h, 3/24, France 24, Euronews, i24news, Al Jazeera, MSNBC...). De hecho, la propia CNN, al triunfar su innovación, la estableció en otras cadenas suyas, como CNN en Español. Es un claro ejemplo de innovación abierta en el mundo de las noticias 24 horas y los informativos televisivos.

- 5) Educación es ofrecer una buena formación en competencias, habilidades y conocimientos. Por ejemplo, para lograr una educación de calidad, el máster de Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona abre las puertas al mejor alumnado, sea cual sea su origen nacional o cultural. En contraste, hay másteres en las universidades españolas que preferirían evitar la matriculación de alumnos de otros países, cercenando de este modo el poder contar con los estudiantes más motivados para capacitarlos en un mejor aprendizaje. Otro ejemplo es la Lauaxeta Ikastola, cuyo valor es la mejora de los espacios educativos y las experiencias de aprendizaje. También es ilustrativo el Centro Rural de Arte, que, junto con Terra Una y Residencia en la Tierra, aspiran a ofrecer espacios de conocimiento, aprendizajes y capacitación.

La educación sopesa que hay que estar formado y también cultivado. Son dos cuestiones distintas. Más formados en los conocimientos, habilidades y competencias y, a su vez, más cultivados en humanidades, ciencia, cultura y artes. Veamos un ejemplo ilustrativo de innovación cultural en la programación televisiva. Una manera de ofrecer servicio público cultural es contando con programas de televisión como *Òpera en texans*, en el Canal 33, o *This is opera*, en La 2; tienen el valor cultural de estimular la inquietud por esta arte escénica en aquellas personas que creen que este género musical es aburrido. Luego, tenemos aquellos canales de televisión que quisieron y lograron alcanzar una audiencia masiva a través de programas del corazón y cuyo formato fue, de hecho, una innovación televisiva, lo que nos lleva a preguntarnos: ¿Dicha innovación es positiva culturalmente? ¿Innovación a cualquier precio? ¿No es decepcionante que se esté echando por la borda el rol positivo del sector de entretenimiento, dado que se trata de cadenas televisivas con gran impacto social? ¿Deben emitir programas del corazón con *parazzis*, o esto ya queda sobradamente fuera de la innovación con fines culturales? ¿Debemos mantener en la parrilla programas en los que la intimidad de los otros se encuentra al descubierto a través de los cotilleos? Siempre podrá argumentarse que es sanador o terapéutico un bodrio de programa pródigo en cotilleos; y alguien podrá argüir que la imprescindible cohesión social tiene mucho que agradecer a programas televisivos de este calado.

Una muestra clara de dejar de lado el valor de la educación se descubre en las universidades de Turkmenistán, donde se dispone como lectura obligatoria el

Ruhnama, supuesto tratado filosófico escrito por el dictador Saparmurat Niyázov, quien ejerció el poder autoritario entre 1985 y 2006; además de que los médicos no prestan juramento a Hipócrates o Maimónides, sino al mismísimo Niyázov. Pues bien, salta a la vista que la cultura no es el valor crucial de las políticas públicas turkmenas sino el adoctrinamiento ideológico. Sería una muestra de valor contraproducente.

- 6) Emprendimiento es tener capacidad de iniciativa, es innovación creativa. Poner en marcha una ONG, una cooperativa, una *start-up* o un programa cultural. Fundar una organización dinámica de gente con ideas y ganas de emprendimiento. El Málaga Arte Urbano Soho (MAUS) es un proyecto emprendedor del *street art*. La «E» de emprendimiento está en Conexiones Improbables, una muestra que da fe de ello. Se reúnen artistas y creadores de diferentes disciplinas para poner en práctica una innovación cruzada, hibridando visiones distintas. Liberos es un proyecto cultural que fue aceptado en la convocatoria cheFare, consistente en premiar proyectos e iniciativas que contribuyan con innovación abierta, ya sea reformada o disruptiva. Por lo tanto, tiene en el emprendimiento uno de sus valores centrales.

Televisión Española (TVE) puede renovar su parrilla con una programación que preste especial atención a la producción de ficción nacional. En lugar de magacines y otros programas de entretenimiento que están muy cubiertos por las televisiones privadas y cuyo valor cultural cuando se emite en una televisión pública deja mucho que desear, TVE debería apostar por el estreno de nuevas series españolas que sean garantes de calidad histórica, cronística, guionística o escénica.

- 7) Esfuerzo es obtener una mayor productividad. Sacar lo mejor que tienen los gestores culturales. La europeización de los horarios en España supondría cambios para racionalizar las jornadas laborales y el horario de ir a ver los espectáculos. Para ello se necesita el empuje del Gobierno. Cambiar los horarios españoles sería una contribución a ello, pues facilitaría la reducción del presentismo y de la *reunionitis*. Persigue comer y cenar antes, evitar la larga pausa del mediodía y el alargamiento laboral de la tarde, así como avanzar las telenoticias y el *prime time* televisivo. Un Gobierno que adoptara esta reforma horaria estaría haciendo prevalecer el esfuerzo. La desgana es más factible cuando existe el presentismo. Obtener una mayor productividad es un hito alcanzado por Microteatro por Dinero, que ha plasmado el valor del esfuerzo en piezas teatrales cortas, microsalas, escasos espectadores, exiguo equipo del proyecto, tarifas bajas..., todo ello con un alto esfuerzo capaz de reducir costes y dando considerable trabajo a mucha gente de la profesión.
- 8) Ética es justicia distributiva, transparencia. En Pompeya la ética debería estar en el centro de la gestión cultural, porque los robos se suceden en la ciudad de las víctimas de la erupción del Vesubio, debido a las conexiones mafiosas de la Camorra napolitana. Extremar las medidas de seguridad y la política anticorrupción es elemental en lo ético. Un estudio de caso de buenas prácticas es Red Panal,

que, junto con Código Sur, elaboró un espacio en línea basado en un *software* libre que se acomoda a cada organización y usuario, y que pone en circulación un sitio a medida para cada actor, de manera que se plasma la justicia distributiva para los músicos y para la comunidad que los circunda.

Es éticamente bueno y socialmente positivo que dejen de construirse edificios faraónicos que dilapidan millones de las arcas públicas y que, una vez levantados, se infrautilizan en el terreno cultural, no sirven para lo que se proyectó artísticamente o, peor todavía, están vacíos, mientras que su mantenimiento cuesta mensualmente millares de euros.

- 9) Estética es la belleza en su singularidad. El Hospital Sant Joan de Déu, una institución de titularidad privada pero con financiación pública, es un hospital materno-infantil de Barcelona que ha elaborado un plan de diez años (2015-2025), que incluye la construcción de un parque infantil que circundará dos de los edificios del hospital para crear una área de juegos dividida en cinco ambientes: Mediterráneo, Polinesia, China, México y Far West, que son las áreas temáticas de Port Aventura, el complejo lúdico de la Costa Dorada. El valor de la estética se incorpora a la gestión hospitalaria para que los niños enfermos se sientan bien. Muestra de ello es que Woody (el Pájaro Loco), Elmo, Coco o el Monstruo de las Galletas (Barrio Sésamo o Plaza Sésamo) visitan a los niños en sus habitaciones para confortar y ayudar en su recuperación. Así pues, la belleza del hospital a ojos de los niños se incorpora como valor público. Dar unos chispazos de belleza permite alegrar la vida de los niños. Saltarse el canon hospitalario en materia de decoración interior y ornamentación es una buena práctica; el resultado médico es el mismo, pero es más divertido para la pulsión infantil. Esta misma experiencia hospitalaria barcelonesa tiene su correspondiente en el Hospital Cruces, que desarrolló un proyecto con Conexiones Improbables. ¿Por qué ofrecer a los niños un hospital repleto de frialdad que les llena de aburrimiento y sopor? ¿Por qué temer a hordas de damitas e imberbes siendo felices, aun estando enfermos y ante la atónita mirada del personal médico? ¿No es un valor público unir lo lúdico para los niños y lo lúcido para médicos y psicólogos? ¿No es la belleza un antídoto? ¿No revisten las artes de remedios psicosomáticos y poder placebo?

Otro ejemplo de puesta en valor de la estética fue la decisión de construir un edificio icónico en Bilbao, el museo Guggenheim, diseñado por el arquitecto Frank O. Gehry. Hoy es el icono más tópico sobre Bilbao, que le ha dado renombre allende las fronteras. Por otro lado, las escuelas municipales de Reggio Emilia, en el norte de Italia, usan la belleza del arte en el aprendizaje infantil preescolar. Puede señalarse que, a diferencia de otros métodos de aprendizaje, estas escuelas priorizan la estética como método para aprender. Con el arte se impulsó a los niños pequeños a expresar sus sentimientos y pensamientos. Poner el acento en la estética redundaba en el aprendizaje. Esta pedagogía educativa también se ha empleado luego en escuelas infantiles, privadas y públicas, de Nueva York.

Asimismo, la estética fue una de las claves del exitoso ascenso de Le Cirque du Soleil, donde el circo tradicional, con números coreográficos segmentados con un hilo conductor, dio paso a un circo que diversifica las artes escénicas. La estética fue el valor implementado tanto en el guion del espectáculo circense propiamente dicho como en el bello atrezzo, la hermosa teatralización y las primorosas partituras musicales. Por todo ello, Cirque du Soleil destaca en el mundo del circo.

- 10) Estrategia es diseño cognitivo, un diseño racional que emplea planteamientos, mecanismos e instrumentos para responder con la intervención cultural de modo coherente, pautado y bien orientado a las necesidades de las personas. Microteatro por Dinero es un nuevo concepto de formato teatral que incorpora el valor de la estrategia, dado que dispone de un diseño cognitivo de su proyecto. Este busca que en sus cinco pequeñas salas de teatro esté presente un público diversificado, y con ese objetivo ello diseñó soberbiamente su programación para que esta atendiera a una audiencia plural: desde bebés hasta la cuarta edad.

El decálogo de las «E» es un recurso para el pensamiento estratégico en su orientación hacia el cambio organizativo y la mejora en la gestión de las políticas culturales. Se pueden resumir las diez «E» en una: mejorar las expectativas. La «E» de expectativa permite generar ilusión por el resultado de la acción cultural.

Aclarémoslo: sería absurdo estar con la nueva gestión cultural solo porque es nueva; hay que estarlo porque es mejor que la administración cultural tradicional. Es indispensable tener en cuenta que lo que cuenta es la plasmación de los valores en la vida real de las personas. Nos gusta pensar que la gestión cultural tiene valor en sí misma, pero la realidad es que todo dependerá del valor cultural que se genera en su impacto social. Por ello, nuestra inquietud debe focalizarse en la creación social gracias a la acción cultural. A la creación cultural es a lo que llamamos valor cultural; no al producto de la práctica cultural, sino a su resultado.

La hondura de los valores que pueblan la gestión cultural depende de cada programa, proyecto o política cultural. Sin embargo, no puede atenderse a todos los valores por igual. Priorizar supone tomar decisiones sobre qué valores culturales hay que primar. Cuando todo es prioritario, al final nada lo es. Si en una convocatoria el cien por cien de los criterios son económicos, ello es un síntoma de que se da prioridad absoluta a la eficiencia y se restringe la repercusión de otros valores. La colisión entre valores no se resuelve con el abracadabra. Siempre existirá conflictividad entre valores. La tirantez entre excelencia y equidad en la educación universitaria, por ejemplo. El neurólogo y escritor científico Oliver Sacks recibía unas diez mil cartas al año. Le era imposible leérselas y, todavía menos, responder a todas. Oliver Sacks priorizó. *The New York Times* explica que Sacks tomó la decisión de responder siempre a los menores de 10 años, a los mayores de 90 años y a aquellos que están en la cárcel. Tres criterios de prioridad. Pueden ser sensatos o desatinados, pero no cabe la menor duda

de que Sacks supo dar prioridad al objetivo de asegurar la correspondencia, dentro de los límites humanos. Ello le supuso un compromiso cultural con sectores de la población más vulnerables.

La priorización de un valor, en términos de gestión cultural, se demuestra mediante su impacto social. Así pues, si un político clama que para él la cultura es fundamental pero luego —si la mirada se fija en los *outputs*— dedica un presupuesto escaso para las necesidades artísticas o —si la mirada se fija en los *outcomes*— mantiene la misma o parecida estrategia cultural que ha reportado resultados artísticos exiguos, entonces en términos de gestión cultural dicho político no tiene como prioridad las artes, por mucho que invoque tal aserto. La aseveración del político quizá entrará como efectiva en el contexto de la comunicación política, pero como ineficaz en el marco de la gestión cultural. Por lo tanto, en dicho caso, las artes no son un valor sustancial de su gestión cultural.

El valor es un criterio analítico que permite comprobar si una actuación será apropiada o no. Es como una guía de comportamiento estratégico. Apremiar en su justo valor la gestión cultural. La importancia del envite está a la vista de todos. De todos modos, estos valores públicos son de dudosa resolución a través de una administración pública burocratizada. Las más de las veces estos valores están ausentes, cuando hay que administrarlos bajo la burocracia. Una vez demostrado el valor cultural mediante la gestión de las políticas culturales, se debe evitar la carga burocrática de la administración tradicional que lastra sus alas cuando más necesita echar a volar. Para evitar la burocratización se requiere una gestión cultural con un enfoque alternativo que funcione mejor, cueste menos y contenga la plasmación del resto de los valores culturales.

LAS CINCO ESTRATEGIAS DE LA NUEVA GESTIÓN CULTURAL

Podemos formularnos otra pregunta: ¿cualquier gestión cultural es igual de útil y eficaz para el desarrollo de la innovación abierta en el sector cultural? La respuesta es negativa. A grandes rasgos, coexisten dos tipos de gestión cultural en el sector público. La administración pública tradicional obstaculiza y hasta frena proyectos culturales que pretenden traer a colación la innovación abierta. En contraste, la nueva gestión pública facilita e incluso favorece los proyectos culturales con innovación abierta. Por ello, vamos a adentrarnos en cómo la nueva gestión pública aplicada a la política cultural abre la vía para encajar la innovación abierta.

La administración pública tradicional es como los dinosaurios que no pudieron mudar de aires a tiempo para adaptarse al nuevo entorno cambiante (Osborne y Plattick, 1998). Es sanchopancesca, acomodaticia con la rutina diaria. Por eso en la nueva gestión cultural es indispensable innovar con una gestión cultural cimbreante, flexible. La administración pública tradicional está habituada a resolver los problemas

con más leyes, decretos legislativos, reglamentos, ordenanzas, circulares e instrucciones internas. Constreñir con reglas la gestión cultural la convierte en ineficaz porque se acaba preocupando más de seguir las normas que de obtener resultados en el sector cultural. Con un tupido reglamentismo no se resolverá prácticamente nada. No es un accidente de la regulación en el sector cultural, sino una marcada tendencia al exceso de legislar en detrimento de la mejora en el diseño de las políticas culturales. Las soluciones no vendrán con cinco renglones más en una circular.

La administración pública tradicional se inserta en una telaraña de autorizaciones burocráticas que entorpecen el dinamismo intrínseco al sector cultural. El papeleo, con sus correspondientes firmas y sellos, genera frustración en el ámbito cultural y la demora en la toma de decisiones forma parte de la indisimulable burocratización. No tienen rubor en admitir que es la realidad tener que vérselas con los papeles y las redundantes firmas manuscritas. Los trámites engorrosos se eternizan y ello puede suponer una sentencia de muerte para los proyectos culturales. Por ello, es harto difícil encontrar innovación. El funcionario del ministerio, departamento o concejalía de Cultura es servil al poder y no rechista, a no ser que lo haga a escondidas. No salen de la zona de confort, acomodados en la rutina cotidiana. La innovación cultural es inverosímil. Ya no se trata de dilucidar si habrá innovación cerrada o abierta, pues probablemente ni siquiera habrá innovación.

Frente a la realidad administrativa tradicional, se erige la nueva gestión pública (Barzelay, 2003) aplicada a la política cultural (en adelante, nueva gestión cultural). La innovación abierta es más factible. Esto es así porque en la implementación de programas y servicios culturales es importante tener en cuenta la creación de valor público. Sin embargo, no basta con la creación de valor, también se requiere dar valor a la creación. La nueva gestión cultural lo hace y asimismo lo da a las personas creativas (Florida, 2010). Las innovaciones con creación de valor se abren paso en el mercado y en las políticas públicas cuando se le da valor a la creación. Por lo tanto, la creatividad, concepto vinculado al de la innovación, tiene un rol primordial. Si no se la valora, entonces la innovación se trocará en frustración. Así pues, existen mayores posibilidades de dar valor a la creación y, por ende, valor a la innovación abierta en aquellos escenarios donde se han abierto canales para el desarrollo de la nueva gestión cultural.

El impulso de la nueva gestión pública aplicada a la política cultural se desenvuelve mediante las denominadas cinco estrategias (Osborne y Plastrick, 2003) de la nueva gestión cultural. En su conjunto, se compone de las cinco estrategias, los quince procedimientos y las numerosas herramientas de la nueva gestión cultural, que proporcionan mejores instrumentos de dirección y gestión a los directivos culturales y a los gestores culturales. Por lo tanto, no hay una única manera de llevar a cabo la innovación. Hay varias estrategias y muchos procedimientos y herramientas al alcance de los directivos y gestores culturales.

Las cinco estrategias de la nueva gestión cultural (véase la figura 3) deben verse como un marco conceptual y como técnicas analíticas insertadas en una metodología

de gestión cultural. A continuación, se presenta el *know-how* de la nueva gestión cultural. Si bien no se analizan las herramientas en su totalidad, sí se ejemplifican todas sus estrategias y procedimientos. A lo largo de las cinco estrategias, que funcionan como un mapa mental, se ofrecen breves referencias a ejemplos de casos reales ilustrativos para hilvanar la explicación.

Figura 3. Las cinco estrategias de la nueva gestión cultural

N.º	Estrategia	Mecanismo	Procedimiento
1	Estrategia central	Objetivos	Precisar el rumbo Hacer limpieza Desacoplar
2	Estrategia de las consecuencias	Incentivos	Gestión empresarial Competencia gestionada Gestión por rendimientos
3	Estrategia del cliente	Responsabilidad	Libertad de elección para el cliente Elección competitiva Garantía de calidad para el cliente
4	Estrategia del control	Poder	Capacitación organizativa Capacitación de los empleados Capacitación de comunidades
5	Estrategia de la cultura	Cultura	Cambiar los hábitos Llegarles al corazón Ganárselos mentalmente

Fuente: Torrens (2015), a partir de Osborne y Plastrik (1998, 2003).

La primera estrategia (la central) tiene más que ver con el timón (dirección cultural), mientras que las cuatro estrategias restantes guardan mayor relación con los remos (gestión cultural). La estrategia de la cultura es la más lenta, pero también la más sólida si consolida sus propósitos. Nunca puede implementarse sola; tiene que venir acompañada de las restantes para que cale. Las estrategias del control y de la cultura son las que padecen menor resistencia al cambio. Las estrategias centrales y de las consecuencias son las que pueden sufrir mayor oposición; también son las más poderosas. Elegir unas u otras condiciona el ritmo —más acelerado o más lento— de las mejoras y, por lo tanto, de la innovación abierta.

A continuación, se presenta el *know-how* de la nueva gestión cultural. A lo largo de las cinco estrategias, que funcionan como un mapa mental, se ofrecerán breves referencias a ejemplos de casos reales ilustrativos para hilvanar la explicación.

Estrategia central

La estrategia central es aquella que facilita la dirección cultural usando como mecanismo los objetivos. En la nueva gestión cultural lo relevante no son los *inputs* (recursos: humanos, materiales, presupuestarios, etc.) ni tampoco los *outputs* (productos: número de salas de teatro en Micro Theater Miami, temas musicales que se escuchan en las redes sociales en Red Panal, número de entradas vendidas en Codetickets, etc.) sino los *outcomes* (impactos: bebés que experimentan la magia del teatro en el Micro-teatro por Dinero, jóvenes marginados que gozan de la cultura musical con la Orquesta de Cateura, zona rural y agrícola que vive el teatro en la calle con FiraTàrrega, etc.). La cuestión clave es el impacto social, los resultados. Los tres procedimientos de la estrategia central son precisar el rumbo (elegir el itinerario), hacer limpieza (despejar el camino) y desacoplar (separar el timón de los remos para capitanear y navegar en la travesía).

- 1) *Precisar el rumbo.* Este procedimiento clarifica el propósito. Sirve no tanto para hacer cosas acertadas como para hacer acertadamente las cosas. Lo que esta estrategia y este procedimiento permiten es disponer de profesionalidad para que las cosas que hagamos las ejecutemos de modo acertado, es decir, que seamos profesionales en la forma de hacer las cosas, buenos gestores culturales. Para ello se elabora un plan estratégico. Hecha la elección de las estrategias, estas se plasman en un plan estratégico con su misión, visión, valores, objetivos generales, líneas estratégicas y objetivos de resultados junto con una batería de medidas. Por ejemplo, la plataforma musical Red Panal tiene como uno de sus objetivos de resultados más emblemáticos la generación de capital social en una comunidad activa de más de cinco mil músicos.
- 2) *Hacer limpieza.* Se recurre a este procedimiento para suprimir actividades, funciones, programas o servicios obsoletos o improductivos. Hay que saber separar el grano de la paja. Examinar qué sirve y qué no. Esto es lo que le sucedió, además literalmente, a la Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura. Veamos esta extraordinaria y singular muestra de la aplicación del procedimiento de hacer limpieza. A ojo, puede señalarse que el músico y docente Fabio Chávez, al darse cuenta de que en sus clases de música apenas unos pocos niños le prestaban atención, se dio cuenta de que debía hacer limpieza de sus múltiples objetivos y centrarse en aquel que era esencial. Debía motivar a la mayoría de la clase, que gritaba, saltaba y jugaba, pero no aprendía cultura musical. Suprimió actividades y enseñanzas superfluas. Ello le permitió focalizarse en el programa de construcción de instrumentos; y también subsanar un grave problema: la cantidad de niños rebasaba la eventualidad de que todos tuvieran un instrumento musical.

Centrarse en el objetivo primordial le permitió caer en la cuenta de que el basurero podría devenir una solución. El objetivo era claro, conciso, nítido: «El mun-

do nos manda basura, nosotros les devolvemos música». Construyeron instrumentos musicales usando latas de pintura, utensilios de cocina, bandejas de horno, barriles de gasolina, palos de madera, ensaladeras de aluminio. Todo ello se transformó mágicamente, como las calabazas y ratones del cuento de la Cenicienta, en sus carrozas y caballos musicales. Obtuvieron violines, violonchelos, guitarras, flautas traveseras, saxos. Todo gracias al hecho inicial de hacer limpieza en los propósitos como docente del músico paraguayo. Más si cabe, dicha experiencia cultural, al ser de innovación abierta, conllevó que, posteriormente, en 136 ciudades y pueblos de Paraguay se beneficiaran del programa Sonidos de la Tierra y su capacitación musical.

- 3) *Desacoplar*. Sirve para distinguir entre funciones de dirección cultural (llevar el timón del sector cultural) y de gestión cultural (llevar los remos en el sector cultural). Presupone clarificar los roles de cada uno. El desacoplamiento implica dotar a los gestores culturales de una mayor capacidad de decisión. A estos no se les debe atar corto. Se les transfiere poder, autonomía y responsabilidad.

En política cultural desacoplar significa que el Gobierno de Cataluña fija el rumbo de disponer de un festival de artes escénicas en la calle, pero sus funciones son absorbidas por los propios organizadores del Gobierno municipal de Tàrrega. FiraTàrrega no lo organiza el Gobierno autonómico, sino el local. Desacoplar la política cultural con autonomía cultural (remos) y evaluación (timón) para proseguir o no el apoyo a tal iniciativa de innovación abierta.

Estrategia de las consecuencias

La estrategia de las consecuencias es aquella que facilita generar resultados usando como mecanismo los incentivos. Emplear las consecuencias es usar un instrumento para influir en la conducta de los empleados y, a través de esta, lograr mejores resultados. Es la estrategia más portentosa.

Los tres procedimientos de la estrategia de las consecuencias son: gestión empresarial (producir consecuencias usando el mercado), competencia gestionada (sacar a concurso funciones del Gobierno para provocar un efecto) y gestión por rendimientos (ofrecer recompensas o, su anverso, penalizaciones para obtener un resultado).

- 1) *Gestión empresarial*. Usándola se compaginan, de hecho, cuatro estrategias: central (desacople), consecuencias (en función del rendimiento se generan consecuencias), cliente (se responsabiliza ante los clientes) y control (transfiere el control). Un claro ejemplo es el Gastrofestival Madrid. Los consejos de administración de Madrid Arte y Cultura S.A. (MACSA) y Madrid Visitors & Convention Bureau (MVCB) se fusionaron en 2013 en Madrid Destino Cultura, Turismo y Negocio S.A., acorde con el Plan Estratégico Futuro Ciudad Madrid 2020, que había

sido aprobado en 2010. De ahí emana Gastrofestival Madrid, donde una de sus experiencias sensoriales es la gastronomía en el teatro. Gracias a la herramienta de la gestión empresarial pudo invitarse a participar, entre otros, a Microteatro por Dinero y su repertorio *Por mis fogones*. A título ilustrativo: en 2016 se representaron obras teatrales tales como *Un brindis por*, *La reina del mercado*, *Y fueron felices... (y solo uno comió alioli)* o *El día del huevo*.

- 2) *Competencia gestionada*. Sirve para generar consecuencias sacando funciones gubernamentales a concurso. El Teatre de Salt (Cataluña) es de titularidad pública (del ayuntamiento de la localidad) pero tiene gestión privada (Bitò Produccions).
- 3) *Gestión por rendimiento*. Se ejecuta para lograr objetivos mediante la recompensa del buen rendimiento y la penalización del mal rendimiento. En esta línea se puede ubicar la tarjeta VIR de Liberos, en Cerdeña; una tarjeta que da la posibilidad de, tras acumular puntos, obtener recompensas tales como asientos reservados a eventos, becas en cursos de escritura creativa o visitas a casas editoriales.

Estrategia del cliente

La estrategia del cliente es aquella que facilita la calidad para los ciudadanos usando como mecanismo la responsabilidad. Es la estrategia que más incide en la cuestión de la responsabilidad: ¿ante quiénes se es responsable? Ante la ciudadanía. Si se toma el ejemplo de la Orquesta de Cataura, hay que diferenciar entre clientes principales (personas a quienes se destina la política cultural; los jóvenes de la orquesta), clientes secundarios (otras personas que se benefician de modo indirecto de la política cultural; el barrio de donde surge la orquesta), cumplidores (personas que deben cumplir normas; la ciudadanía que paga impuestos para financiar la orquesta) y partes interesadas (personas que tienen interés en la política cultural; la organización).

Los tres procedimientos de la estrategia del cliente son libertad de elección (el cliente elige entre varias ofertas), elección competitiva (el cliente elige entre varias ofertas y, además, es quien decide sobre el destino de ciertos recursos) y garantía de calidad para el cliente (criterios de servicio al cliente).

- 1) *Libertad de elección*. Se esgrime para escoger entre más de un proveedor. Un ejemplo de la libertad de elección es la convocatoria cheFare, uno de los concursos nacidos en Italia en 2012 con el propósito de afrontar en mejores condiciones la crisis de las empresas culturales. Durante un par de meses, el público votó entre 32 proyectos culturales, que habían sido preseleccionados entre más de quinientos candidatos. Fueron un total de cuarenta y dos mil votos, que seleccionaron seis proyectos. Ciertamente, la decisión final no la tomaron los clientes, sino un panel de investigadores e intelectuales, pero al menos sí participaron en la selección de los mencionados seis proyectos, entre los cuales se hallaba el ganador, Liberos.

También empleó la libertad de elección el Centro Rural de Arte de Argentina, cuando abrió su experiencia Interacciones Forestales en Red con el proceso de selección por votación *online* de los participantes.

- 2) *Elección competitiva*. Sirve para escoger entre más de un proveedor y, además, recompensar o penalizar a dichos proveedores. De entrada es un procedimiento parecido al anterior. Esta herramienta es la utilizada por Microteatro por Dinero de Madrid o Micro Theater Miami. El cliente, en este caso específico, espectador, es quien toma la decisión de elegir su propio menú teatral. El espectador de Microteatro escoge cuánto tiempo pasará en el teatro, cuántas obras verá y cuánto dinero gastará. Cuando toma la decisión de elegir las obras que verá, poniendo su dinero en una obra y no en otra, está recompensando a unos y penalizando a otros entre las distintas obras que se representan simultáneamente. De este modo, se puede conocer qué obras son exitosas y qué obras se quedan en la estacada. O saber cuándo una obra con éxito entra en decadencia y se viene abajo.

El proyecto Codetickets es un caso de innovación abierta aplicada a la comercialización. Son los clientes quienes, ante un abanico amplísimo de entradas de espectáculos culturales, deciden mediante el *do it yourself* elegir o desechar las ofertas de entretenimiento. Y lo hacen comprando unas entradas y no otras, con lo que se da el mecanismo que ofrece la herramienta de elección competitiva.

- 3) *Garantía de calidad*. Se utiliza para establecer un compromiso de calidad con el cliente mediante unos criterios mínimos de servicio. Para aumentar el compromiso de calidad con los espectadores, Microteatro decidió adentrarse en el *marketing* emocional o *marketing* de experiencias, consistente en generar vivencias emocionales de comunicación gratificantes. El *marketing* experiencial infunde situaciones que alienten emociones y ahonden en sentimientos arraigados en los espectadores.

En FiraTàrrega se usaron mecanismos de evaluación y encuestas sistematizadas a sus visitantes para poner en práctica la herramienta de garantía de calidad, y gracias a ella se forjó un terreno de acampada ordenada (con espacio diferenciado para tiendas de campaña y caravanas), que contaba con supermercado, bar, aparcamiento y otros servicios. La artista Zoohaus se dedicó a escuchar durante días las conversaciones de los profesionales sanitarios del Hospital Cruces, así como los diálogos de los niños internados y las charlas de sus madres y padres. A partir de estos diálogos aplicó en cierto modo la herramienta de la garantía de calidad, pues repensó y redefinió los espacios de la planta de oncología infantil, y los remodeló a partir del proyecto de Conexiones Improbables.

El procedimiento de la garantía de calidad incluso puede emanar de un basurero. ¿Un lugar inmundo puede ofrecer la posibilidad de construir instrumentos musicales?, ¿un estercolero puede ser la base para el aprendizaje musical?, ¿un vertedero puede ser fuente de capacitación? Pues bien, sí, un basurero puede dar garantías de calidad musical a más de diez mil niños y jóvenes de escasos re-

cursos en Paraguay. Fue factible porque se detectó la oportunidad de innovación y, posteriormente, mediante la innovación abierta, se extendió en todo el país paraguayo.

Estrategia del control

La estrategia del control es aquella que facilita el empoderamiento usando como mecanismo el poder. Esta estrategia es la que evidencia en mayor medida el significado del modelo *bottom-up*, dado que traspasa control desde la cima y desde el centro hasta los gestores culturales de primera línea. La toma de decisiones se reubica en niveles inferiores de la jerarquía administrativa. También es la estrategia que conecta directamente con la gestión cultural participativa, proveyendo el poder político a la comunidad mediante la participación ciudadana y la calidad democrática (Parés, 2009). Se erige como la mejor baza para la gestión cultural participativa, especialmente el procedimiento de capacitar comunidades.

Los tres procedimientos de la estrategia del control son capacitación organizativa (los gestores culturales adquieren mayor poder), capacitación de empleados (los gestores culturales de primera línea disponen de poder en la toma de decisiones) y capacitación de comunidades (las comunidades se empoderan para gestionar los temas culturales).

- 1) *Capacitación organizativa*. Se usa para dotar a los gestores culturales de poder para gestionar. Los organismos públicos adquieren más poder. Se reduce drásticamente el tiempo en la toma de decisiones. Se sustituye el control de los *inputs* por la evaluación de los *outputs*.

Un claro ejemplo de la aplicación de la herramienta de la capacitación organizativa es FiraTàrrega, cuya organización no corre a cargo del Ayuntamiento de Tàrrega como tal, ni del Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Tampoco lo dirigen ni la Diputación de Lérida ni el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM) español. Por fortuna para la nueva gestión cultural y la innovación abierta, está dirigido por el Patronato Fundación Pública Municipal Feria del Teatro en la Calle. Esta fórmula organizativa de nueva gobernanza posibilita que el organismo público disponga de más poder y capacidad de toma de decisiones efectiva.

- 2) *Capacitación de empleados*. Sirve para dar poder a los gestores públicos de primera línea. Estos obtienen capacidad de decisión y con ello pueden trabajar de modo más inteligente, con sus propias habilidades, competencias y conocimientos. Una herramienta útil son los equipos de trabajo, grupos de gestores culturales que coordinan sus actividades, haciéndose responsables de la resolución de un problema público. Este procedimiento también fue empleado en FiraTàrrega, a su decena

de profesionales permanentes y los 64 profesionales que alcanzan a medida que se acerca el evento de la Feria.

- 3) *Capacitación de comunidades*. Sirve para transmitir a las entidades de la sociedad civil la gestión de sus propios problemas. Se entrega el poder público a la comunidad sobre la gestión de determinados programas, servicios, bienes o proyectos culturales. Se busca al grupo u organización que disponga del mejor equipo y la gestión cultural puede tener el rol de motivarlos más si cabe, como si de una *joint venture* se tratara. La Red Panal bonaerense creó una comunidad activa con más de cinco mil músicos que permite reforzar un proyecto cultural de transición hacia nuevas formas de producción, circulación y consumo musical mediante la cultura de las redes sociales.

Estrategia de la cultura

La estrategia de la cultura es aquella que facilita el cambio cultural usando como mecanismo la cultura. Cambiar los hábitos, rutinas, costumbres, creencias y comportamientos organizativos. Todo ello supone cambiar el paradigma administrativo mediante la permuta de las expectativas.

Los tres procedimientos de la estrategia de la cultura son cambiar los hábitos (nuevas experiencias que llevan y conllevan una nueva cultura), llegarles al corazón (nuevo pacto o contrato en el seno de la administración) y ganárselos mentalmente (nuevos modelos mentales o mentalidades).

- 1) *Cambiar los hábitos*. Sirve para generar nuevas experiencias profesionales que conducen a cambiar las rutinas. Se debe enfatizar la conducta nueva que quiera promoverse.

El patrocinador institucional es una de las herramientas del procedimiento de cambiar los hábitos. Es como el *alma mater*. Un caso de patrocinador institucional es el del proyecto Liberos, con la figura carismática de la escritora Michela Murgia como directora. Liberos logró aunar a escritores, editoriales, bibliotecas, librerías y organizaciones culturales de Cerdeña. La muy exitosa FiraTàrrega debe en parte los laureles y las palmas a tres patrocinadores institucionales hermanados: el primer alcalde democrático de Tàrrega, Eugeni Nadal; el director de la compañía de teatro Els Comediants; y el delegado de Teatro del Gobierno de Cataluña, Xavier Fàbregas. Estos tres patrocinadores institucionales conjuntamente supieron reconvertir la fiesta mayor de un municipio en un gran festival para profesionales y, a la vez, en una feria de artes escénicas que atrajo una gran audiencia juvenil en el trasiego veraniego hacia el preludio del otoño.

- 2) *Llegarles al corazón*. Se aprovecha para desplegar un nuevo pacto organizativo. Una de las herramientas es la creación de nuevos símbolos e historias. Crear una

nueva narrativa que envuelva de modo innovador el ambiente de trabajo y empuje a los gestores públicos a cambiar su forma de gestionar. Un caso que conlleva con excelencia la herramienta de llegarles al corazón es el de Microteatro por Dinero, que ofrece la nueva narrativa de mostrar obras de teatro como si fuera en el camarote de los hermanos Marx, espacio pequeño para el gran teatro. Formulada así la historia de su escenificación teatral, es un atractivo para fortalecer la cultura teatral en todas las partes involucradas o *stakeholders*: actores y actrices, guionistas, directores y directoras y los propios espectadores y espectadoras.

- 3) *Ganárselos mentalmente*. Como ya se vislumbró en la estrategia del control, para precisar el rumbo y también para ganárselos mentalmente, la nueva gestión cultural formula la necesidad de elaborar el plan estratégico, que debe contener la misión, la visión, los valores, los objetivos generales, las líneas estratégicas y los objetivos de resultados. Para ganárselos mentalmente es fundamental generar una conciencia de misión y una visión compartida, ambas, herramientas útiles para dicho propósito. Otra herramienta es la de articular los valores, creencias y principios de las instituciones culturales.

La plataforma Conexiones Improbables desarrolló en el centro de enseñanza Lauaxeta Ikastola tres tipos de resultados. Primero, un informe de innovación educativa, el cual permitió realizar el diagnóstico preliminar. Segundo, un ecosistema organizativo para el descubrimiento de la innovación oculta de la ikastola, mediante una convocatoria de I+D+i que promovió la mejoría de la innovación docente. Tercero, el diseño e implementación de 14 proyectos educativos, todos ellos encaminados a canalizar un nuevo modelo mental en la ikastola.

El cambio de paradigma emplea herramientas diversas, como la «visita sobre el terreno», algo que sucedió cuando directivos escolares visitaron centros escolares finlandeses para tratar de comprender cómo obtienen resultados educativos excelentes. Es lo que le sucedió a la feria de artes escénicas FiraTàrrega cuando emplearon la herramienta de «visita sobre el terreno» para mejorar su feria teatral, visitando el Châlons dans la Rue, el festival de Linz, el Festival Mondial des Théâtres de Marionnettes de Charleville-Mézières o el Festival International de Théâtre de Rue.

CONCLUSIÓN

Sin ambages, puede concluirse que cada vez surgen más estudios de caso que pueden mostrarse como buenas prácticas en el sector cultural. Muchas de estas buenas prácticas surgen en contextos de nueva gestión cultural. Sin embargo, queda mucho trecho para el impulso de la innovación abierta. Todavía es una vía poco sondeada, tanto en España como en América Latina, y le cuesta establecerse. Lo que resulta claro es que el camino que conduce a una mayor creatividad en las artes y la innovación

abierta en la cultura depende de la capacidad de ir transformando la administración pública tradicional en una nueva gestión pública. Porque esta última es el contexto institucional y administrativo que permite que, dentro del mundo de las artes y la cultura, se avance de modo sólido en el ámbito de la innovación abierta, tanto en el sector privado como en el sector público y el tercer sector.

No cabe duda de que quedan pendientes diversos desafíos y sus respectivas cuestiones por resolver. ¿Puede acelerarse en Iberoamérica el avance de la nueva gestión cultural? O bien, por el contrario, ¿en España y en Latinoamérica perdurará la hegemonía de una administración pública tradicional que entorpece la innovación y, por lo tanto, también, más si cabe, la innovación abierta? ¿Cómo debe enfocar cada país el impulso de la nueva gestión cultural? ¿Cuáles son los valores culturales que priman en nuestras entidades e instituciones del sector cultural? Estas y otras preguntas deben formar parte del debate cultural y el acervo democrático si se pretende avanzar en la senda de la innovación abierta.

Retos contemporáneos a la innovación cultural: Art for Change¹

Àngel Mestre

CONTEXTO

La reflexión en torno a la innovación en el sector cultural ha ido evolucionando entre tensiones económicas y sociales, hasta atender aspectos estratégicos distintos a los centrados en la producción creativa. Para innovar en cultura, es determinante entender el contexto actual y las particularidades de los agentes culturales contemporáneos. El panorama es complejo, pero podría describirse desde cinco grandes áreas de gestión estratégica que condicionan el espacio y sus características, así como las decisiones sobre qué, cuándo y cómo actuar en el territorio.

En primer lugar, la influencia de un entorno digital que afecta transversalmente a todos los ámbitos sociales y culturales. La mediación tecnológica e internet generan nuevas formas de crear, comunicarse y relacionarse, además de la emergencia de nuevos modelos de producción, distribución y exhibición. Al mismo tiempo, el entorno digital ha dado paso a la aparición de espacios globales y deslocalizados de encuentro y puesta en común de inquietudes y afinidades que facilitan la generación de redes.

En segundo lugar, la velocidad, entendida como la rapidez en el flujo de la información y la comunicación que internet y el entorno digital favorecen, posibilita unos niveles de inmediatez inéditos hasta su aparición. La velocidad, como concepto definitorio del contexto actual, hace referencia a la rápida evolución de la sociedad y sus formas de funcionamiento y de relación entre personas y entre personas e instituciones. Una evolución propiciada por la innovación tecnológica pero que afecta a todos los ámbitos y que, de momento, no hace sino acelerarse exponencialmente.

En tercer lugar, la creatividad vinculada a la producción de ideas, conocimiento e innovación se ha convertido en un generador de valor más allá de los activos eco-

¹ La parte inicial de este artículo está basada en el estudio que realicé por encargo de la Diputación de Barcelona, *Agents culturals sota radar*, y que mantiene su vigencia a día de hoy: <https://cercles.diba.cat/documentsdigitals/pdf/E150254.pdf>. La segunda parte ha sido posible gracias a la Fundación Bancaria La Caixa, que me ha brindado la oportunidad de trabajar en el proyecto Art for Change La Caixa. Mi agradecimiento a Melba Claudio y a Mario Hinojos por la revisión de este artículo; al equipo de Trànsit, con quienes comparto el día a día, y, en concreto, a Tomás Guido y a Betania Lozano, por su labor en el proyecto Art for Change La Caixa, y a Gemma Lladós, por su labor en el ámbito de la investigación y el desarrollo de proyectos.

nómicos. La creatividad ha dejado de ser patrimonio de la creación artística y ha pasado a formar parte de los elementos definitorios del entorno social, educativo y empresarial. Más allá del debate abierto sobre la inclusión de los sectores creativos en los discursos y las políticas culturales, la economía creativa es una realidad en crecimiento. Sin ir más lejos, según las estadísticas culturales de Eurostat (2016), las empresas vinculadas a este sector representaban ya el 6,4% de los emprendimientos de servicios en la economía europea de 2013, y el 6,2% en el caso de la española (casi sesenta y ocho mil empresas).

En cuarto lugar, la globalización como proceso tecnológico, económico, social y cultural reafirma su crecimiento exponencial. Muchos de los adelantos y cambios de nuestra sociedad parecen avanzar hacia la intensificación de la movilidad y la distribución global de artistas y productores culturales. En este sentido, el entorno digital es un elemento esencial que explica e intensifica este proceso. En el ámbito cultural, tiene efectos concretos en la configuración de una cultura global (sin entrar a valorar si se trata de una asimilación occidental o de una fusión multicultural). Mientras que unas referencias vinculan la globalización a la generalización de valores culturales, otras han planteado que, si la globalización se ve como la inyección de cada cultura en la perspectiva de lo global —sin que cada parte pierda su esencia y su identidad—, entonces estamos hablando de una globalización cuya prioridad es lo particular (Ríos Cortés, 2015).

Finalmente, la crisis económica mundial, cuyo inicio se sitúa en 2008, ha tenido efectos variables en el contexto, según las distintas realidades evaluadas. En el caso español, las consecuencias aún perduran y se materializan especialmente en los altos niveles de desempleo y en la caída de los recursos públicos y privados para la cultura. En general, la crisis ha provocado altos niveles de desocupación en muchos sectores con vocación principalmente pública, como es el caso de la cultura. Pero la crisis también ha inducido un importante descenso de los recursos disponibles, pérdida del tejido cultural profesional y *amateur*, y un alto grado de incertidumbre que afecta al conjunto de la sociedad, en mayor o menor medida, y que hace referencia al hecho de no tener la información necesaria para predecir o planificar un futuro a medio o largo plazo.

Siendo conscientes del efecto de todos estos condicionantes sobre cómo se configura el contexto actual, cabe preguntarse qué es la innovación en el sector cultural. *Innovar en cultura*, en su sentido más amplio, es el proceso por el cual se fomenta la creación de comunidades y se atienden sus necesidades apoyándolas en la gestión y el desarrollo de procesos inclusivos, participativos y de empoderamiento. Cuando el apoyo a los proyectos culturales se limita a financiarlos, el potencial de crear comunidad se pierde. De ahí la importancia de fomentar el desarrollo de acciones que creen vínculos entre todos los agentes implicados para, así, congregarse colectivos comprometidos con sus valores y seguros del potencial del trabajo colaborativo para provocar cambios sociales.

TENDENCIAS

Para comprender las dinámicas económicas, sociales y culturales del presente, es necesario tener en cuenta una serie de constantes que perfilan la mayor parte de la actividad cultural contemporánea. Los actores, ya sean públicos o privados, desarrollan su labor dentro del ámbito de la cultura y la creatividad, y han de conocer el contexto que demanda o propicia las dinámicas que determinan sus actuaciones. Las tendencias que se describen a continuación buscan esbozar un panorama general del funcionamiento de estos sistemas y entornos de acción. Es importante tener en cuenta que los distintos bloques se interrelacionan, tienen orígenes y espacios comunes y se retroalimentan impulsando la construcción de comunidades. En definitiva, sirven tanto para orientar en la identificación y el uso de herramientas técnicas y discursivas, como para contribuir a la gestión de las conexiones emocionales, la inteligencia colectiva y su potencial creativo.

- 1) La hibridación se refiere al proceso de mestizaje de diferentes elementos que comienzan a compartir características, usos o ámbitos de actuación y que pueden llegar a crear otros nuevos. La hibridación está presente no solo en los formatos y las disciplinas artísticas y culturales, sino también en las formas de organización, relación, distribución y exhibición. Se llega incluso a hibridar los propios roles tradicionales de consumidor y productor, lo que genera nuevos perfiles, como es el caso del prosumidor o *prosumer*.

La creación de comunidades que se forman dentro de un proceso de innovación cultural son un ejemplo de lo que García Canclini (2012) definía como procesos socioculturales en los que estructuras o prácticas discretas, que existían de forma separada, se combinan para generar nuevas estructuras, objetos y prácticas. El proyecto Art for Change La Caixa parte de una propuesta que trabaja el conjunto de relaciones que se pueden construir entre artistas, instituciones y agentes culturales —*a priori* inconexos— identificados por su interés y capacidad para sacar provecho de sus valores artísticos, creativos y discursivos en favor de un cambio social.

- 2) Independencia y autosuficiencia (*do it yourself* o DIY). Reivindica la independencia de los agentes culturales y creativos que puede darse respecto a la Administración o las estructuras públicas o institucionales; respecto al territorio y el entorno cercano; o respecto a las dinámicas y el funcionamiento de los sectores culturales tradicionales. Es una apuesta que cobra protagonismo en el contexto del fuerte impacto de la globalización en el sector cultural, unido a los avances tecnológicos que han vehiculizado dicha independencia y autosuficiencia. Aunque ampliamente extendida en todos los sectores culturales, ha sido una práctica que en su origen se ha vinculado al arte, al diseño y a la creación artística fundamentada en una metodología centrada en el proceso y no en el objeto (Martín

Rodríguez, 2014). En esa apropiación del proceso, la comunidad construye un entorno de trabajo abierto, participativo y de un alto nivel de libertad creativa que la reta y la motiva a tejer y reforzar alianzas entre pares.

Los motivos que llevan a un agente cultural o creativo a desvincularse o a ser independiente son muchos y diversos: como respuesta a la obsolescencia de los modelos clásicos de apoyo, por desconfianza, por un posicionamiento político, por necesidades creativas o de distribución, etc. Se trata de una independencia basada en la autosuficiencia, en formas de actuar que no necesitan apoyo externo. En esa línea, Roig Telo (2011) puntualiza que la cultura del DIY no implica el rechazo a la producción comercial, sino una reivindicación de las posibilidades expresivas al experimentar con determinados procesos artísticos que hasta el momento estaban aparentemente en manos de instituciones profesionales. En definitiva, la cultura del DIY representa una respuesta a la necesidad de ampliar la capacidad de autonomía y libertad de artistas y creadores.

- 3) La desafección política e institucional. En los últimos años, debido a los efectos sociales de la crisis económica y, paralelamente, al número de casos de corrupción política que se han ido conociendo, el desencanto y la indignación entre la ciudadanía no ha parado de crecer. El crecimiento de la movilización ciudadana en todos los ámbitos sociales ha dado lugar a un importante nivel de desafección hacia las instituciones en general y muy especialmente hacia la clase política. A este fenómeno se añade la idea de que los intermediarios clásicos ya no son necesarios, porque la sociedad ha generado mecanismos más flexibles, espontáneos y auto-gestionados para la transformación social (Carrera, 2015).

Morán y Benedicto (2016) se refieren a la desafección política de la juventud española como la manifestación extrema de un complejo proceso dominado por sentimientos de injusticia e indignación. Pero ¿cuál es el efecto de dicho fenómeno en el contexto que nos ocupa? Se ha de tener en cuenta que las tendencias presentadas convergen, se nutren unas de otras y dan paso a la duda creativa, al cuestionamiento, a la curiosidad y a un sinfín de manifestaciones emocionales e intelectuales que son revulsivo para la comunidad. Así pues, esta deslegitimación de la política y de las instituciones, tal y como se han entendido hasta ahora, es una tendencia al alza que marca la actitud de la ciudadanía hacia la administración pública en general. Una desafección que también tiene efectos en la relación que los agentes culturales establecen con las instituciones públicas y que determina, en muchos casos, el posicionamiento desde el que son planteados sus proyectos.

- 4) El poder de la multitud (*crowdpower*) se genera a partir de la agrupación de un gran número de personas para conseguir un objetivo común. Aunque el poder de la masa no es algo nuevo, internet ha permitido unos niveles de organización y de comunicación nunca vistos. En el ámbito cultural, el poder de la multitud es la base de la creación de grupos de presión, crítica o intereses que se convierten

en generadores de valor cultural y que permiten transformar los mecanismos tradicionales de funcionamiento del sistema cultural.

Cuando la comunidad explora modelos alternativos basados en sistemas abiertos e inclusivos, adquiere un plus de poder que emana del nivel de implicación de sus miembros. Además, en la medida en que estos son conscientes de que han sido partícipes del valor añadido al proyecto común —aportando sus ideas, talento o recursos—, aumenta su capacidad de transmitir el mensaje colectivo con pasión y autoridad. De este modo, se multiplica su interés en compartirlo entre todos sus vínculos y a través de todos los canales de los que dispone hasta, incluso, hacer que el mensaje se haga viral. Según Schiuma y Lerro (2017), a pesar de lo generalizado del debate sobre nuevas formas de hacer en el sector de las artes y la cultura, existe una falta general de datos que ayuden a profundizar en el análisis de los resultados de la innovación del modelo de negocio.

Desde una de sus modalidades más populares —el micromecenazgo— el poder de la multitud también permite la creación de mecanismos colectivos de financiación y de toma de decisiones al margen de los recursos públicos. Los vínculos personales que existen entre el promotor y los donantes no solo favorecen la recaudación de fondos, sino que también hacen que se reduzca la presión y aumente la confianza (Castells, 2014). Esto es un ejemplo de cómo crear comunidad acerca a agentes culturales que se complementan y generan vínculos que se transforman en factores de éxito decisivos para el resultado del proyecto.

- 5) La demanda de participación y empoderamiento. Se trata de un proceso de empoderamiento colectivo en el que los ciudadanos quieren tener más presencia en las decisiones que afectan directamente a sus vidas. El sector cultural también se ha hecho eco de esta necesidad y cada vez más iniciativas artísticas y culturales sitúan a la ciudadanía en el centro del proyecto/proceso, como una manera de llegar al público y de generar masa crítica. Esta tendencia está muy vinculada con el concepto de *crowdpower* y con la desafección política e institucional.

El gran número de movimientos ciudadanos surgidos durante los últimos años ha provocado una creciente demanda de participación de muchos sectores de la sociedad. Durante la generación de comunidad, las personas se movilizan, pero no sin antes preguntarse: ¿participar para qué? La respuesta depende de que la comunidad perciba que así adquiere control y que su capacidad de influir en las decisiones es real. Empoderamiento también implica orgullo. Representa la voluntad de la comunidad de utilizar su poder a través de sus propias acciones, y no por la generosidad de los que dominan los recursos de la sociedad (Delgado y Humm-Delgado, 2017). En cierto modo, el empoderamiento es la evolución lógica del desarrollo de acciones participativas maduras, comprometidas, y con plena confianza en su potencial para provocar cambios.

- 6) Incorporar valores de colaboración, cooperación y *tendencia a compartir* atiende a situaciones de merma de los recursos, pero también a la toma de conciencia so-

bre la necesidad de sumar esfuerzos para conseguir objetivos de autosuficiencia. Con ello, la comunidad asimila que, poniendo sus valores y medios al servicio de los intereses de la comunidad, se obtienen beneficios que revierten en forma de nuevos activos que la fortalecen.

La colaboración, la cooperación y el compartir son tendencias cada vez más presentes en la sociedad actual que aparecen como alternativa al individualismo y a la competitividad más capitalista. Están muy vinculadas con el entorno digital en cuanto que la red permite flujos de conocimiento y creación mucho más efectivos y sencillos, pero también tienen que ver con el *do it yourself*, en cuanto que promueven la suma de esfuerzos para lograr objetivos conjuntos de autosuficiencia. El *software* de código abierto, las licencias Creative Commons y el *copyleft* son algunas de las expresiones sustentadas sobre esta. Asimismo, el crecimiento de la economía social en el sector cultural o la creación de redes son otros ejemplos de apertura hacia la comunidad y la colaboración.

- 7) El emprendimiento se refiere a todas las actividades dirigidas a desarrollar un proyecto empresarial; por tanto, no es un concepto ni una realidad nuevos. Sin embargo, en los últimos años ha pasado a ser una constante en los discursos que buscan poner en valor las iniciativas económicas. No han faltado voces críticas que, aunque destacan que los creativos de hoy cuentan con posibilidades asombrosas en las formas de apropiación y circulación creativa favorecidas por el entorno digital (Zafra, 2017), apuntan a que la capacidad real de éxito desde el emprendimiento del trabajo creativo apenas alcanza niveles de precariedad.

Recientemente, Sam Wetherell (2017) publicó un artículo donde analiza el cambio de postura de Richard Florida sobre el espíritu empresarial de las *clases creativas* como potenciadoras del crecimiento económico en centros urbanos. Quince años después del éxito de su planteamiento, Florida ha reconocido que dicho desarrollo no sucedió como él lo imaginó. Según Wetherell, en lugar de lanzar a la humanidad a una nueva fase de prosperidad, la nueva economía simplemente mantiene unidos los diferentes elementos del capitalismo tardío, haciéndolo aceptable para algunos, pero profundizando sus crisis y contradicciones para otros.

A pesar de las amplias críticas hacia el concepto de emprendimiento que algunos sectores vinculan con la precariedad y la autoexplotación, dentro del sector cultural y creativo se detecta una tendencia a emprender proyectos con una perspectiva de sostenibilidad económica. Esta tendencia, sin embargo, tiene sus orígenes en motivos muy diversos, algunos de los cuales están vinculados al contexto de crisis económica que hace que muchos agentes busquen en su actividad cultural una fuente de autoempleo rentable y duradera. Es en este sentido que la barrera entre los agentes profesionales y los *amateurs* es cada vez más difusa.

- 8) Nuevas formas de experiencia. El surgimiento de iniciativas que buscan ofrecer nuevas formas de experiencia artística y cultural (iniciativas micro, espacios no convencionales, etc.) es un fenómeno que se ha multiplicado en los últimos años.

De esta manera, el proyecto artístico y cultural se concibe como una apuesta por la transformación de experiencias convencionales desde uno o varios de los elementos que las conforman, sean del tipo que sean: materiales, sensoriales, espaciales, discursivos, etc. Innovar en este sentido ha de tener en cuenta el peso de los aspectos afectivos intrínsecos a la experiencia artística y el dinamismo de los procesos culturales. Sin duda, obtener resultados satisfactorios cuestionando y alterando las convenciones es una apuesta arriesgada. Pero es inmensurable su potencial para responder satisfactoriamente a las demandas de audiencias no atendidas y para abrir nuevos espacios de creación, comunicación y relación. En definitiva, para añadir valor a la experiencia.

- 9) La gamificación hace que una actividad entendida y vivida como un juego, un entretenimiento, pueda generar productos y contenidos culturales y creativos. Se trata de un concepto estrechamente ligado al entorno digital que posibilita que una actividad de juego se convierta en una creación artística o cultural y pase a estar al alcance de todo el mundo en la red.

A través de narrativas lúdicas, adaptadas a entornos y actividades que tradicionalmente no se desarrollan en un contexto de juego, se crean nuevos mecanismos y lenguajes de interacción y colaboración que sirven de apoyo a la creatividad y el aprendizaje. Evidentemente, las herramientas tecnológicas de la información y la comunicación cobran protagonismo en esta tendencia. Por una parte, ofrecen un amplio abanico de elementos estéticos para la creación de productos culturales. Por otra, favorecen el uso de otros elementos emocionales y de motivación que desde la gamificación son útiles en la creación y difusión de contenidos culturales. Sin querer decir que son el único medio por el cual es posible aplicar estrategias de gamificación, el uso de las tecnologías se ha extendido con ese fin, sobre todo en la búsqueda de audiencias jóvenes. Otra ventaja de la función instrumental de las tecnologías es que, con pocos recursos, es posible provocar un fuerte impacto social.

SOLUCIONES

En un contexto marcado principalmente por los efectos de la crisis y las peculiaridades del entorno digital, cabe explorar formas de hacer que satisfagan tres objetivos prioritarios:

- Mejorar el conocimiento de los agentes culturales que actúan en el territorio.
- Encontrar formas efectivas de relacionarse con ellos.
- Desarrollar mecanismos de mejora de las condiciones y de los instrumentos que necesitan los agentes culturales y creativos, para complementar y añadir valor a las actividades que realizan.

Promover la toma de conciencia de los valores sociales y los objetivos comunes es un principio básico del proceso de generación de comunidades. A partir de ahí, cabe estimular las conexiones e impulsar lo que Sherry Arnstein (1969) denominaba los niveles más altos en la escalera de participación.

Para dar respuesta a los tres objetivos planteados, cabe fomentar acciones en tres direcciones complementarias: trabajar en red con la comunidad, cuidar la actitud y gestionar eficazmente las nuevas formas de participación.

Red

El entorno digital toma una gran importancia cuando se trata de gestionar la relación de las entidades culturales y las administraciones públicas con los agentes de su territorio. Además de posibilitar la transparencia, la red permite la difusión, comunicación y generación de comunidad alrededor de propuestas e instituciones. En el contexto de la gestión de relaciones con la Administración, el trabajo en red facilita la legitimación de la acción pública y permite un alcance mucho más amplio de dicha acción. Pero también tiene efectos directos en las formas de trabajar, de organizarse y de relacionarse.

El papel de internet y las redes sociales se ha convertido en un espacio de contribución activa de los usuarios y la ciudadanía. Un espacio de actuación y relación, de generación y recepción de contenidos. Los elementos con los que cada persona interactúa constituyen la red social que canaliza su incorporación a la comunidad (Vilar, 2008). Es en este contexto donde la presencia digital ha ido en aumento y ha generado prácticas socioculturales como la llamada ciberanimación. Según Viché (2015), la ciberanimación produce y optimiza las dinámicas socioculturales de bienestar y cambio social, para desarrollar proyectos colaborativos de estructuración de un tejido social solidario, participativo e intercultural.

La red, además de favorecer la creación de comunidades, ofrece un abanico de formas de organización, canales de difusión y comunicación, así como la oportunidad de proponer o contribuir activamente en las acciones iniciadas por la comunidad. Todo ello se complementa con los mecanismos que también ofrece la red para fomentar la cultura abierta (*open data*, transparencia, etc.).

Actitud

Para entrar realmente en la lógica del trabajo en red, se hace necesario iniciar un cambio en las actitudes profesionales (Vilar, 2008). Comenzando por tener una actitud abierta hacia la actividad que realizan los agentes culturales, reconociéndolos y poniendo en valor su trabajo. Es esencial conocerlos en profundidad para darles el apoyo

que necesitan, evitar duplicidades y complementar la actividad cultural y creativa que ya existe.

Atender las tendencias descritas también requiere flexibilidad para adaptarse al contexto y avanzar hacia nuevas formas de organización y de relación con el territorio. Tanto la Administración como las entidades culturales deben avanzar hacia modelos de trabajo más abiertos (no solo en el sentido de la observación, sino también en el de la creación de alianzas con otros agentes), deben tener una visión de 360° (todos los miembros de la organización deben sumar y poner en común sus conocimientos, relaciones, capacidades, etc.), además de tender hacia estructuras horizontales y planas (para acortar las distancias entre los problemas y las soluciones). La red no se construye sola: hay que pensarla, tener la voluntad de construirla, de mantenerla y de hacerla funcionar (Vilar, 2008).

Nuevas formas de participación

Uno de los aspectos que hay que considerar en el diseño de nuevas formas de participación surge del principio de colaboración. Se han de fomentar acciones colaborativas que generen dinámicas de mutuo enriquecimiento a través de la cocreación y la coproducción. Dichas acciones deben ser equilibradas e inclusivas, de manera que alienten la participación del mayor número y la más variada tipología de agentes culturales de la comunidad atendida.

Según la Comisión Europea, innovación social significa desarrollar nuevas ideas, servicios y modelos para abordar mejor los problemas sociales (European Commission, 2018). Invita a la colaboración de actores públicos y privados, incluida la sociedad civil, para mejorar los servicios sociales. Así, en consonancia con las tendencias del contexto actual, sería difícil concebir procesos de innovación cultural e innovación social que no incluyan acciones participativas de cocreación y coproducción.

El diseño de nuevas formas de participación también ha de tener en cuenta que las demandas de la sociedad contemporánea cambian en función de la rápida evolución de las dinámicas con que nos relacionamos desde el entorno digital. Lo anterior provoca que, en períodos relativamente cortos, los métodos para fomentar la cooperación acaben siendo insuficientes para dar respuesta a las necesidades de una parte importante de la ciudadanía. De ahí que uno de los retos que las instituciones culturales deben afrontar sea el de encontrar un equilibrio entre adaptabilidad y estabilidad. Mantener espacios de intercambio estables no está reñido con ser flexibles y dinámicos. Si los esfuerzos se centran en atender las motivaciones, la actitud y los objetivos de fondo que cohesionan la comunidad, solo queda no perder de vista cuáles son los canales y las dinámicas en las que los participantes se sienten más cómodos y, así, responder con agilidad a sus nuevas demandas instrumentales.

La gobernanza participativa también juega un papel importante vinculado, principalmente, al objetivo de encontrar formas efectivas de relacionarse con los miembros de la comunidad. Dicha estrategia ha dado paso a la creación de consejos y otros espacios estables de participación en el ámbito público. Sin embargo, en el sector cultural en general, cada vez hay más instituciones culturales que incorporan prácticas participativas que reconocen que los conocimientos de la ciudadanía local y el papel desempeñado por el público es fundamental (Sani, 2016).

ART FOR CHANGE LA CAIXA

Durante el año 2017, Trànsit Projectes asumió el encargo de planificar y coordinar una serie de acciones para poner en valor el trabajo realizado a través del programa Art for Change La Caixa, de la Obra Social La Caixa. Un programa de ayudas económicas dirigido a artistas, entidades culturales y personas de un mismo entorno, barrio o colectivo en riesgo de vulnerabilidad social, para llevar a cabo proyectos de creación.

Los objetivos se plantearon y el trabajo se realizó teniendo en cuenta los elementos mencionados a lo largo de estas páginas, y bien vale como ejemplo de una iniciativa que ha buscado transitar por dichos derroteros. En concreto, dos fueron los objetivos generales: dar visibilidad al programa y hacer de Art for Change La Caixa un canal mediador desde el cual fuera posible acompañar y desarrollar al máximo las dinámicas de intercambio colectivo entre los beneficiarios y demás agentes implicados. Como consecuencia, el programa se reconfigura complementando la línea de apoyo financiero con un apartado de innovación cultural para impulsar la creación de la comunidad Art for Change La Caixa. El resultado natural fue la apertura de un proceso de identificación de valores comunes y de consolidación de espacios de diálogo entre artistas, instituciones y personas interesadas en el cambio social. Esto es, abriendo diversos espacios de encuentro donde los miembros de la comunidad plantearan sus necesidades, crearan vínculos y establecieran complicidades con quienes comparten sus líneas de trabajo.

El proceso de innovación cultural hacia la consolidación de la comunidad siguió tres líneas de trabajo paralelas: la puesta en valor, la mediación, y el análisis de los proyectos. El conjunto de las acciones enmarcadas en estas tres líneas ha sido el motor que ha propiciado la creación y el crecimiento continuo de la comunidad Art for Change La Caixa.

Puesta en valor. Visibilidad y diálogo con el territorio

Con el objetivo de generar mayor visibilidad, esta línea de trabajo se articuló alrededor de estrategias que proyectaran hacia todo el Estado español las diversas acciones de las comunidades. Las estrategias se detallan a continuación:

- *Espacios de diálogo.* Son encuentros preparatorios en los que, bajo el título «¿Qué ha de cambiar?», se genera un debate sobre la función social del arte con implicación social. Ya desde esta primera acción se propicia el establecimiento de vínculos personales con los asistentes, en cuanto que son participantes potenciales del programa. Los participantes de convocatorias previas también son invitados para explicar su experiencia, de manera que se ofrece un espacio desde el cual puedan difundir la línea de trabajo que han estado desarrollando.

También, a través de la organización de mesas redondas, se abre espacio a la participación de otros agentes culturales y artísticos que desarrollan proyectos afines al espíritu de Art for Change La Caixa, fomentando así nuevas alianzas sociales e institucionales. Cabe añadir que las redes sociales juegan un papel importante para llevar a cabo campañas de comunicación —desde el entorno digital— que tienen un impacto importante, no solo como medio de difusión, sino también como vehículo para ampliar la red de contactos.

- *Sesiones informativas.* Coincidiendo con la apertura de la convocatoria, se lleva a cabo una gira de actividades de diseminación de la información de las bases del programa por diversas ciudades españolas. El objetivo es llegar a espacios de referencia altamente conectados con la comunidad artística y con el tejido social.
- *Construcción de comunidad y redes institucionales.* Con el objetivo de crear un diálogo efectivo con el territorio, se ha puesto especial cuidado en aprovechar todas las actividades para generar una comunidad institucional compuesta tanto por espacios alternativos e instituciones culturales de referencia como por instituciones sociales que colaboran con los proyectos subvencionados.

El concepto *comunidad institucional* pretende poner en valor las conexiones emocionales de las personas que lideran dichas instituciones culturales públicas, privadas e independientes, vinculadas al proyecto. Ese paso adelante —de red a comunidad institucional— representa el conjunto de relaciones y colaboraciones que se pueden construir para mantener una comunicación cercana con todos los que han participado en alguna de las actividades programadas o han presentado su proyecto a la convocatoria.

Mediación. Cerca de los artistas

Estar cerca de los artistas beneficiarios del programa es un aspecto clave para fortalecer y cohesionar el programa. Esta línea de trabajo pretende establecer una relación bidireccional y fluida a lo largo de todo el proceso de desarrollo de sus proyectos. Se incluyen acciones de acompañamiento a los artistas en forma de asistencia técnica, formación (presencial y en línea) y espacios de encuentro a lo largo del desarrollo de los proyectos.

- *Exchange Forum*. Es un foro presencial para el intercambio de experiencias entre los beneficiarios del programa.
- *Formación*. Plataforma C/. Esta acción combina talleres de formación presencial, dirigidos a analizar el impacto de los proyectos, con diversos cursos de formación en línea.
- *Asistencia técnica*. Se realiza a partir del contacto directo y personalizado con los responsables de los proyectos. Para ello, se ha creado una dirección de correo electrónico que, además, sirve para dar soporte técnico a todas las personas y proyectos que quieren presentarse a una nueva convocatoria. De este modo, los usuarios actuales y potenciales cuentan con un interlocutor claro y disponen de un canal de comunicación bidireccional.

Análisis de los proyectos. Resultados y nuevas dimensiones

El autoanálisis es una pieza clave para valorar las fortalezas e identificar las áreas de mejora del programa a partir de la información que genera la propia comunidad. El análisis de los resultados, además de servir de herramienta de medición de la consecución de los objetivos y de la valoración del retorno de beneficios a la comunidad, también es la base para la definición de nuevas dimensiones del programa. Las tareas de seguimiento no solo funcionan como instrumentos para el perfeccionamiento de los procesos, sino que además arrojan información útil para generar nuevos contenidos sobre los que trabajar, ya sea en la difusión a través de las redes o en forma de publicaciones que refuercen el trabajo del departamento de comunicación. La comunidad tiene un papel activo en la difusión y puesta en valor del trabajo realizado.

Bibliografía

- AGRAWAL, A. (2006). «Engaging the inventor: Exploring licensing strategies for University inventions and the role of latent knowledge». *Strategic Management Journal*, 27(1): 63-79.
- ALDRICH, H. (1999). *Organizations evolving*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- ALLIANCE SECTOR SKILL COUNCIL (2011). *Sector skills assessment for the creative industries of the UK*. En: www.screenskills.com/media/1541/sector_skills_assessment_for_the_creative_industries_-_skillset_and_ccskills_2011.pdf.
- AMIT, R.; ZOTT, C. (2001). «Value creation in e-business». *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 493-520.
- ARNSTEIN, S. R. (1969). «A ladder of citizen participation». *Journal of the American Planning Association*, 35(4): 216-224. En: <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>.
- ASHEIM, B. T. (2007). «Regional environment for innovation and entrepreneurship». J. POTTER; G. MIRANDA (eds.). *Entrepreneurship and local innovation systems in Cantabria, Spain*. París: Organization for Economic Cooperation and Development.
- ASHEIM, B. T.; COOKE, P.; ANNERSTEDT, J.; BLAZEK, J.; BOSCHMA, R.; BRZIKA, D.; LINDHOLM-DAHLSTRAND, A.; CASTILLO HERMOSA, J. del; LAREDO, P.; MOULA, M.; PICCALUGA, A. (2006). *Constructing regional advantage. Principles, perspectives, policies. Final report*. Bruselas: European Commission, DG Research.
- ASHEIM, B. T.; GERTLER, M. S. (2005). «The geography of innovation: Regional innovation systems». J. FAGERBERG, D. MOWERY, R. NELSON (eds.). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press, págs. 291-317.
- BAKSHI, H; THROSBY, D. (2010). *Culture of innovation: an economic analysis of innovation in arts and cultural organisations*. Londres: NESTA. En: www.nesta.org.uk/library/documents/Culture_of_Innovation100610.pdf.
- BALLART, X. (2001). *Innovación en la gestión pública y en la empresa privada*. Madrid: Díaz de Santos.
- BARZELAY, M. (2003). *La nueva gestión pública*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- BASALLA, G. (1988). *The evolution of technology*. Cambridge (Massachusetts): Cambridge University Press.
- BENJAMIN, W. (1936 [2003]). *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica*. México D.F.: Ítaca.
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. (2015). «2013 Decade Award invited article reflections on the 2013 Decade Award. “Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited” ten years later». *Academy of Management Review*, 40(4): 497-514.

- BIRD, B. K.; HAYWARD, D. J.; ALLEN, D. N. (1993). «Conflicts in the commercialization of knowledge: Perspectives from science and entrepreneurship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4): 57-77.
- BJÖRKDAHL, J. (2009). «Technology cross-fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products». *Research Policy*, 38: 1468-1477.
- BOLAND, R. J. JR.; COLLOPY, F. (2004). «Design matters for management». R. J., BOLAND; F. COLLOPY (eds.). *Managing as designing*. Palo Alto: Stanford Business Books, págs. 3-18.
- BONET, L.; NÉGRIER, E. (2018). «The participative turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts». *Poetics*, 66(1): 64-73.
- BONET, L.; CALVANO, G.; CARNELLI, L.; DUPIN-MEYNARD, F.; NÉGRIER, E. (eds.) (2018). *Be SpectACTive! Challenging participation in performing arts*. Spoleto: Editoria & Spettacolo.
- BRANDELLERO, A. M.; KLOOSTERMAN, R. C. (2010). «Keeping the market at bay: exploring the loci of innovation in the cultural industries». *Creative Industries Journal*, 3(1+2): 61-77.
- BRESCHI, S.; MALERBA, F. (2000). «Technological regimes and schumpeterian patterns of innovation». *The Economic Journal*, 110: 388-410.
- BRESNAHAN, T.; TRAJTENBERG, M. (1995). «General purpose technologies “Engines of growth”?». *Journal of Econometrics*, 65(1): 83-108.
- BRUSONI, S.; PRENCIPE, A.; PAVITT, K. (2001). «Knowledge specialization, organizational coupling and the boundaries of the firm: Why firms know more than they make?». *Administrative Science Quarterly*, 46: 597-621.
- CARRERA, J. (2015). «Defensa de la institución». *El País*, 18/4/2015. En: https://elpais.com/ccaa/2015/04/17/catalunya/1429293594_544497.html.
- CASADESUS-MASANELL, R.; ZHU, F. (2013). «Business model innovation and competitive imitation». *Strategic Management Journal*, 34(4): 46-482.
- CASTAÑER, X.; CAMPOS, L. (2002). «The determinants of artistic innovation: Bringing in the role of organizations». *Journal of Cultural Economics*, 26(1): 29-52.
- CASTELLS, M. (ed.) (2017). *Another economy is possible: Culture and economy in a time of crisis*. Cambridge (Reino Unido): Polity.
- CASTELLS, R. (2014). «Crowdfunding for large projects...». *lencatcSCHOLAR*, 2. En: <http://blogs.encatc.org/encatcscholar/?p=591>.
- CHESBROUGH, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- CHESBROUGH, H. W. (2006). «Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation». H. W. CHESBROUGH; W. VANHAVERBEKE; J. WEST (eds.). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press, págs. 1-12.
- CHESBROUGH, H. W. (2007). «Business model innovation: it's not just about technology anymore». *Strategy & Leadership*, 35(6): 12-17.
- CHESBROUGH, H. W.; ROSENBLUM, R. (2002). «The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies». *Industrial and Corporate Change*, 11(3): 529-555.
- CHILDE, V. G. (1960). *Progreso y arqueología*. Buenos Aires: Dédalo.
- CHRISTENSEN, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.

- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GARCIA, D.; MOLINA, H. (1998). «Organizational culture for innovation and new technological behavior». *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1): 55-68.
- CONCILIO, G., DE GÖTZEN, A.; MOLINARI, F.; MORELLI, N.; MULDER, I.; SIMEONE, L.; TOSONI, I.; VAN DAM, K. (2019). «Innovation and design». G. CONCILIO; I. TOSONI (eds.). *Innovation capacity and the city. The enabling role of design*. Cham (Suiza): PoliMI SpringerBriefs.
- CROSSICK, G. (2006). *Knowledge transfer without widgets: the challenge of the creative economy fail*. Londres: Goldsmiths, University of London.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). «Flow: The psychology of optimal experience». *Journal of Leisure Research*, 24(1): 93-94.
- DAN, A. (2012). «The secret that inspires Cirque du Soleil's culture of innovation: Creative friction». *Forbes*, 29/5/2012. En: www.forbes.com/sites/avidan/2012/05/29/the-secret-that-inspires-cirque-du-soleils-culture-of-innovation-creative-friction/#2db3546d45f9.
- DARWIN, C. (1859). *On the origin of species by means of natural selection, or, the preservation of favoured races in the struggle for life*. Londres: J. Murray.
- DASGUPTA, P.; DAVID, P. (1994). «Towards a new economics of science». *Research Policy*, 23: 487-521.
- DE BONO, E. (1967). *The use of lateral thinking*. Londres: Cape.
- DELGADO, M.; HUMM-DELGADO, D. (2017). «Las artes escénicas y el empoderamiento de jóvenes discapacitados». *Pedagogía Social: Revista Interuniversitaria*, 30: III-126.
- DURÁN, J. M. (2008). *Hacia una crítica de la economía política del arte: una historia ideológica del arte moderno considerando su modo de producción*. Madrid: Plaza y Valdés.
- EAGLETON, T. (2001). *La idea de cultura*. Barcelona: Paidós.
- EUROPEAN COMMISSION (2018). «Social innovation». *Employment, Social Affairs & Inclusion*. En: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022&langId=en>.
- EUROSTAT (2016). *Culture statistics*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- FLEMING, L. (2001). «Recombinant uncertainty in technological search». *Management Science*, 47: 117-132.
- FLEMING, L. (2004). «Perfecting cross-pollination». *Harvard Business Review*, 82: 22-24.
- FLEMING, L.; MINGO, S.; CHEN, D. (2007). «Collaborative brokerage, generative creativity, and creative success». *Administrative Science Quarterly*, 52: 443-475.
- FLEMING, L.; SORENSON, O. (2001). «Technology as a complex adaptive system: Evidence from patent data». *Research Policy*, 30: 1019-1039.
- FLORIDA, R. (2010). *La clase creativa*. Barcelona: Paidós.
- FLORIDA, R. (2014). «The creative class and economic development». *Economic Development Quarterly*, 28(3): 196-205.
- FLORIDA, R.; KENNEY, M. (1993). «The new age of capitalism: Innovation-mediated production». *Futures*, 25(6): 637-652.
- FONTANA, R.; NUVOLARI, A.; SHIMIZU, H.; VEZZULLI, A. (2012). «Schumpeterian patterns of innovation and the sources of breakthrough inventions: evidence from a data-set of R&D awards». *Journal of Evolutionary Economics*, 22: 785-810.
- FORUM D'AVIGNON (2014). «The economic contribution of the creative industries to EU GDP and employment». En: www.teraconsultants.fr/en/issues/The-Economic-Contribution-of-the-Creative-Industries-to-EU-in-GDP-and-Employment.

- FREY, F.; EICHENBERGER, R. (1995). «On the return of art investment return analyses». *Journal of Cultural Economics*, 19: 207-220.
- GAMBARDELLA, A. (1995). *Science and innovation: The US pharmaceutical industry during the 1980s*. Cambridge (Massachusetts): Cambridge University Press.
- GARCÍA CANCLINI, N. G. (2012). *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México D.F.: Penguin Random House Grupo Editorial México.
- GÖBEL, S.; GUTJAHR, M.; STEINMETZ, R. (2011). «What makes a good serious game: Conceptual approach towards a metadata format for the description and evaluation of serious games». D. GOUSCOUS; M. MEIMARIS (eds.). *5th European Conference on Games Based Learning, the National and Kapodistrian University of Athens, Greece, 20-21 October 2011*. Reading: Academic Conferences Limited, págs. 202-210.
- GONZÁLEZ-PIÑERO, M. (2017). *Redefining the value chain of the video games industry*. Elverum, Norway: Kunnskapsverket.
- GONZÁLEZ-PIÑERO, M. (2020). «Innovation through Cross-Fertilization: Serious Games and Gamification in the EU-Funded Research». M. TYNNHAMMAR (ed.). *The Crest of the Innovation Management Research Wave*. Wilmington, Delaware, US: Vernon Press.
- GONZÁLEZ-PIÑERO, M.; MAÑANAS, M. A.; RAMOS, J.; CAMINAL, P. (2011). «Knowledge management and open innovation in a bioengineering case». *6th European Conference on Innovation and Entrepreneurship. Proceedings of ECIE 2011 The 5th European Conference on Entrepreneurship and Innovation*. Aberdeen: Academic Conferences Limited, págs. 408-416.
- GORE, A. (1994). *Crear una administración pública que funcione mejor y cueste menos*. Vitoria: Instituto Vasco de Administración Pública.
- GRANADOS, C.; BERNARDO, M.; PAREJA-EASTAWAY, M. (2017). «How do creative industries innovate? A model proposal». *Creative Industries Journal*, 10(3): 211-225.
- GRANSTRAND, O. (1999). *The economics and management of intellectual property: Towards intellectual capitalism*. Cheltenham: Edward Elgar.
- GRANSTRAND, O. (2001). «The economics and management of evolutionary knowledge diversification». *Paper presentado en la 2001 DRUID Conference*.
- GRANSTRAND, O.; PATEL, P.; PAVITT, K. (1997). «Multi-technology corporations: why they have “Distributed” rather than “Distinctive core” competencies». *California Management Review*, 39(4), 8-27.
- GREFFE, X. (2007). *Artistes et marchés*. París: La Documentation Française.
- GRODAL, S.; THOMA, G. (2014). «Cross-pollination in science and technology: Concept mobility in the nanobiotechnology field». *Annals of Economics and Statistics*, 115-116: 57-80.
- HARGADON, A. (2003). *How breakthroughs happen: The surprising truth about how companies innovate*. Boston: Harvard Business School Press.
- HARGADON, A.; SUTTON, R. (1997). «Technology brokering and innovation in a product development firm». *Administrative Science Quarterly*, 42: 716-749.
- HEINICH, N. (2011). «Para terminar con la polémica sobre el arte contemporáneo». *Revista de Occidente*, 364: 61-78.
- HOLDEN, J. (2004). *Capturing cultural value: How culture has become a tool of government policy*. Londres: Demos.
- HOLDEN, J. (2006). *Cultural value and the crisis in legitimacy: Why culture needs a democratic mandate*. Londres: Demos.

- HOLDEN, J. (2008). *Democratic culture*. Londres: Demos.
- HOLDEN, J. (2015). *The ecology of culture*. Swindon (Wiltshire): Arts & Humanities Research Council.
- HORKEIMER, M.; ADORNO, T. (1994). *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos*. Madrid: Trotta.
- JACOBIDES, M.; KNUDSEN, T.; AUGIER, M. (2006). «Benefiting from innovation: value creation, value appropriation and the role of industry architectures». *Research Policy*, 35(8): 1200-1221.
- JEPPESEN, L. B; MOLIN, M. J. (2003). «Consumers as co-developers: Learning and innovation outside the firm». *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(3): 363-384.
- JESSOP, B. (2008). *El futuro del Estado capitalista*. Madrid: Catarata.
- JOHNSON, M. W.; CLAYTON, M. C.; HENNING, K. (2008). «Reinventing your business model». *Harvard Business Review*, 86(12): 50-59.
- KAMIEN, M.; SCHWARTZ, N. L. (1982). *Market structure and innovation*. Cambridge (Massachusetts): Cambridge University Press.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business Press.
- KLAMER, A. (2003). «Value of culture». R. TOWSE (ed.). *A handbook of cultural economics*. Cheltenham (Reino Unido) / Northampton (EE. UU.): Edward Elgar Publishing.
- KLAMER, A. (2004). «Social, cultural and economic values of cultural goods». *Cultural and public action*. Redwood City (California): Stanford University Press. En: www.klamer.nl/index.php/subjects/art-culture/179-social-cultural-and-economic-values-of-cultural-goods-formerly-titled-cultural-goods-are-good-for-more-than-their-economic-value-cultural-economics-japanese-association-for-cultural-economics-3-3-17-38-march-2003-cultural-and-public-action-v-rao-and-m-wal.
- KLEPPER, S. (2001). «Employee startups in high-tech industries». *Industrial and Corporate Change*, 10: 639-674.
- LANDRY, C. (2000). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. Londres: Earthscan Publications.
- LUSCH, R.; VARGO, S. (2014). *Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities*. Cambridge (Massachusetts): Cambridge University Press.
- LÜTHJE, C.; CORNELIUS, H.; VON HIPPEL, E. (2005). «User-innovators and “local” information: The case of mountain biking». *Research Policy*, 34(6): 951-965.
- MACHLUP, F. (1962). *The production and distribution of knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- MAGRETTA, J. (2002). «Why business models matter». *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92.
- MALERBA, F. (2002). «Sectoral systems of innovation and production». *Research Policy*, 31: 247-264.
- MARCEY, X. (2017). «Gestión del no-talento». *La Vanguardia*, 18/11/2017.
- MARKIDES, C.; CHARITOU, C. (2004). «Competing with dual business models: a contingency approach». *Academy of Management Executive*, 18(3): 22-36.
- MARTIN, J. (1995). *The great transition: Using the seven disciplines of enterprise engineering to align people, technology, and strategy*. Nueva York: Anacom.
- MARTIN, R.; MOODYSSON, J. (2011). *Innovation in symbolic industries: The geography and organisation of knowledge sourcing, european planning studies*. Lund: Lund University.

- MARTÍN RODRÍGUEZ, S. (2014). «DIY: Arte, diseño y tecnología. Estrategia crítica de colaboración comunitaria “offline” y “online”». *ICONO14. Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 12(1): 181-211. En: <https://doi.org/10.7195/rii14.v12i1.653>.
- MARX, K. (1887 [1967]). *Capital: A critique of political economy*, vol. 1. Nueva York: International Publishers.
- MATARASSO, F. (2019). *A restless art. How participation won and why it matters*. Londres: Calouste Gulbenkian Foundation.
- MCCARTHY, K. F.; ONDAATJE, E. H.; BROOKS, A.; SZANTO, A. (2005). *A portrait of the visual arts: Meeting the challenges of a new era*. Santa Monica: RAND Corporation.
- MILES, I.; GREEN, L. (2008). *Hidden innovation in the creative industries*. Londres: NESTA.
- MINTZBERG, H. (2015). *La sociedad frente a las grandes corporaciones*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- MIROWSKI, P.; SENT, E. M. (2002). «Introduction». P. MIROWSKI; E. M. SENT (eds.). *Science bought and sold*. Chicago: The University of Chicago Press.
- MOODYSON, J. (2007). *Sites and modes of knowledge creation: On the spatial organization of biotechnology innovation*. Tesis doctoral, Department of Social and Economic Geography - Lund University.
- MOORE, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- MORÁN, M. L.; BENEDICTO, J. (2016). «Los jóvenes españoles entre la indignación y la desafección política: Una interpretación desde las identidades ciudadanas». *Última década*, 24(44): 11-38.
- MORAN, P.; GHOSHAL, S. (1999). «Markets, firms, and the process of economic development». *Academy of Management Review*, 24(3): 390-412.
- MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. (2005). «The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective». *Journal of Business Research*, 58: 726-735.
- MOWERY, D.; OXLEY, C. J. E.; SILVERMAN, B. S. (1996). «Strategic alliances and interfirm knowledge transfer». *Strategic Management Journal*, 17: 77-91.
- MURRAY, F. (2002). «Innovation as co-evolution of scientific and technological networks: Exploring tissue engineering». *Research Policy*, 31: 1389-1403.
- NELSON, R.; WINTER, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.
- NIESSEN, B. M. (2013). «Open innovation. Le risposte sono là fuori». *Doppiozero*. En: www.doppiozero.com/materiali/che-fare/open-innovation-le-risposte-sono-la-fuori.
- O’REILLY, L. (2016). «Netflix lifted the lid on how the algorithm that recommends you titles to watch actually works». *Business Insider*. En: www.businessinsider.com/how-the-netflix-recommendation-algorithm-works-2016-2.
- OCDE (1999). *University research in transition*. París: OECD Publications Service.
- OSBORNE, D.; PLASTRICK, P. (1998). *La reducción de la burocracia*. Barcelona: Paidós.
- OSBORNE, D.; PLASTRICK, P. (2003). *Herramientas para transformar el gobierno*. Barcelona: Paidós.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- PADGETT, J. F. (2001). «Organizational genesis, identity and control: The transformation of banking in renaissance Florence». J. E. RAUCH; A. CASELLA (eds.). *Networks and markets*. Nueva York: Russell Sage Foundation, págs. 211-257.

- PADGETT, J. F.; POWELL, W. W. (eds.) (2012). *The emergence of organizations and markets*. Princeton: Princeton University Press.
- PANAWALA, L. (2017). «Difference between self and cross pollination». *Pediaa.com*. En: <http://pediaa.com/difference-between-self-and-cross-pollination/>.
- PARÉS, M. (2009). *Participación y calidad democrática*. Barcelona: Ariel.
- PAVITT, K. (2001). «Can the large penrosian firm cope with the dynamics of technology?». *SPRU Electronic Working Paper Series*, 68.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.
- POTTS, J. D. (2007). «Art and innovation: an evolutionary economic view of the creative industry». *The Unesco Observatory*, 1(1): 1-18.
- POWELL, W. W. (2016). «A Sociologist looks at crowds: Innovation or invention?». *Strategic Organization*, 15(2), 289-297.
- POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. (1996). «Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology». *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 116-145.
- POWELL, W. W.; SNELLMAN, K. (2004). «The knowledge economy». *Annual Review of Sociology*, 30: 199-220.
- RIFKIN, J. (2002). *La era del acceso: la revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.
- RÍOS CORTÉS, B. P. (2015). «Más allá del formato. Una mediateca virtual como propuesta de emprendimiento cultural para creadores emergentes». *Anagramas*, 13(26): 81-94. En: <http://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/viewFile/1183/1142>.
- RITENOUR, S. (2003). «Economics and culture by David Throsby». *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 6(2): 103-106.
- ROIG TELO, A. (2011). *Trabajo colaborativo en la producción cultural y el entretenimiento*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- ROSENBERG, N. (1990). «Why do firms do basic research (with their own money)?». *Research Policy*, 19: 165-174.
- ROSENBERG, N.; STEINMUELLER, W. E. (1988). «Why are americans such poor imitators?». *American Economic Review*, 78: 229-234.
- SANI, M. (2016). «La gobernanza participativa del patrimonio cultural». *Observatorio Social de la Caixa*. En: <https://observatoriosociallacaixa.org/-/la-gobernanza-participativa-del-patrimonio-cultural>.
- SCHIUMA, G.; LERRO, A. (eds.) (2017). *Integrating art and creativity into business practice*. Hershey: Business Science Reference.
- SCHONBERGER, R.; KNOD, E. (1994). *Operations management*. Boston: Irwin.
- SCHUMPETER, J. A. (1934 [2006]). *The theory of economic development*. Nueva York: Transaction Publishers.
- SCHUMPETER, J. A. (1942 [1983]). *Capitalismo, socialismo, democracia*. Barcelona: Orbis.
- SCOTT, A. J. (2000). *The cultural economy of cities*. Londres: Sage Publications.
- SELWOOD, S. (2010). *Making a difference: The cultural impact of museums*. Londres: Sara Selwood Associates. En: www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/publications/cultural_impact_final.pdf.

- SHANE, S. (2001). «Technological regimes and new firm formation». *Management Science*, 47: 1173-1190.
- SHANE, S. (2002). «Selling university technology: Patterns from MIT». *Management Science*, 48: 122-138.
- SIMON, L. (2015). «Setting the stage for collaborative creative leadership at Cirque du Soleil». *Technology Innovation Management Review*, 12(1): 47-58.
- SORENSEN, O.; RIVKIN, J. W.; FLEMING, L. (2006). «Complexity, networks and knowledge flow». *Research Policy*, 35: 994-1017.
- STANKIEWICZ, R. (2000). «On the concept of design space». J. ZIMAN (ed.). *Technological innovation as an evolutionary process*. Cambridge (Massachusetts): Cambridge University Press.
- STEWART, J. H. (1955 [1972]). *Theory of culture change: The methodology of multilineal evolution*. Champaign: University of Illinois Press.
- SUBIRATS, J.; KNOEPFEL, A.; LARRUE, C.; VARONE, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. (1994). «The dynamic capabilities of firms: an introduction». *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 537-556.
- TEECE, D. J. (1986). «Profiting from technological innovation». *Research Policy*, 15(6): 285-305.
- TEECE, D. J. (2010). «Business models, business strategy and innovation». *Long Range Planning*, 43(2-3): 172-194.
- THROSBY, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge (Massachusetts): Cambridge University Press.
- TORRENS, X. (2010). «Cómo diseñar políticas públicas de innovación en servicios urbanos». A. ESTEBAN MILLAT; S. HASELMAYER; J. H. RASMUSSEN (eds.). *Tu dividendo de 256.516 millones*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- TORRENS, X. (2014). «Creación de valor y valor de la creación en políticas de innovación». R. BAÑÓN; R. TAMBOLEO (eds.). *La modernización de la gestión y los asuntos públicos*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- TORRENS, X. (2015). «Gestión pública estratégica». M. CAMINAL; X. TORRENS (eds.). *Manual de Ciencia Política*. Madrid: Tecnos.
- TORRENS, X. (2016). «Multiculturalismo». J. ANTÓN; X. TORRENS (eds.). *Ideologías y movimientos políticos contemporáneos*. Madrid: Tecnos.
- TORRENS, X.; ANTÓN, J. (2015). «Teoría política y creación de valor en políticas públicas. Cómo los teóricos políticos mejoran la gestión pública». I. WENCES (ed.). *Tomando en serio la teoría política*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- TORRISI, S.; GRANSTRAND, O. (2004). «Technology and business diversification». J. CANTWELL; A. GAMBARDILLA; O. GRANSTRAND (eds.). *The economics and management of technological diversification*. Londres: Routledge.
- TSCHANG, F. T. (2007). «Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry». *Organization Science*, 18: 989-1007.
- UPSOCIAL (2015). *2011-2015, 5 años promoviendo la innovación social*. Barcelona: UpSocial. Innovation and Scaling. En: https://upsocial.org/sites/default/files/upsocial_2011_2015_esp_o.pdf.
- VERGANTI, R. (2009). *Design-driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston: Harvard Business School Publishing.

- VICHÉ, M. (2015). *Ciberciudadanía. La acción sociocultural en la sociedad digital*. Valencia: Mario Viché González.
- VILAR, J. (2008). «Ethical implications of working in networks and community action». *Cultura y Educación*, 20(3): 267-277. DOI: 10.1174/113564008785826394.
- VON HIPPEL, E. (1994). «“Sticky information” and the locus of problem solving: Implications for innovation». *Management Science*, 40(4): 429-439.
- VON HIPPEL, E. (1998). *The sources of innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- VON HIPPEL, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge (Massachusetts): The MIT Press.
- WETHERELL, S. (2017). «La clase creativa desatada: Richard Florida se disculpa». *La brújula*, 7/12/2017. En: <https://labrujula.nexos.com.mx/?p=1600>.
- WHITE, L. A. (1960 [2014]). *Evolution and revolution in anthropology*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- YOGUEL, G.; BARLETTA, F.; PEREIRA, M. (2013). «De Schumpeter a los postschumpeterianos: viejas y nuevas dimensiones analíticas». *Revista Problemas del Desarrollo*, 174(44), julio-septiembre.
- YPRODUCTIONS (2009). *Innovación en cultura. Una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- YÚDICE, G. (2002). *El recurso de la cultura*. Barcelona: Gedisa.
- ZAFRA, R. (2017). *El entusiasmo. Precariedad y trabajo creativo en la era digital*. Barcelona: Anagrama.

PARTE II
EXPERIENCIAS

Red Panal: recableando las pistas de la producción musical

Carolina Gruffat

PRESENTACIÓN

Red Panal es una plataforma para hacer y compartir música libre y colaborativa en su web. Su origen se sitúa en Buenos Aires, en el año 2008, cuando un grupo de cuatro músicos decide formar una cooperativa para desarrollar una base de datos de sonidos (o *tracks*) con *software* libre, que otros músicos pudieran reutilizar o *remixar* para componer sus obras y compartirlas a su vez con la comunidad. La idea de red social es, en ese sentido, intrínseca al diseño del proyecto.

La plataforma es parte de un ecosistema de nuevos medios que actúan como soporte de la comunidad: el blog, donde se comparten contenidos sobre música libre, los formatos de licencias abiertas, nuevas interfaces, etc.; las redes sociales —Facebook, Twitter y YouTube—, a través de las cuales se hacen las convocatorias y donde tienen lugar otras interacciones; y un *newsletter*, a través del cual se difunde información de interés.

En ese entorno abierto y participativo se fue formando una comunidad de más de cinco mil músicos de países de habla hispana, como España, México y Chile, además de Argentina, dado que el sitio hasta ahora solo está disponible en español. De ellos, un total de treinta músicos, programadores y diseñadores conforman el núcleo más activo y participativo de la comunidad, que funciona a través de una lista de correo electrónico en la que se comparten intereses y se proponen tareas, y algunos se ofrecen voluntariamente a llevarlas a cabo.

Tanto ese formato de organización descentralizado y abierto como los objetivos de Red Panal, que ponen de relieve la figura y la actividad del músico como parte integrante de una comunidad, son imposibles de entender desde fuera del contexto actual de profundos cambios y redefinición en los modos de producir, difundir y consumir música, el surgimiento de nuevas organizaciones de músicos independientes y el desarrollo de alternativas al *copyright* como forma exclusiva de regulación. En ese marco, el caso de Red Panal muestra que:

- 1) La experiencia de cocreación con la comunidad es clave para explorar los nuevos formatos y modelos, ya que las comunidades tienen sus propios sistemas de filtrado de aquello que consideran valioso o no, y porque son constitutivas de los nuevos modelos de producción y financiamiento colectivos —*crowdsourcing* y *crowdfunding*.

- 2) Las redes abiertas de expertos —en este caso, músicos, programadores, diseñadores, educadores, académicos, etc.— son una plataforma de apoyo a la innovación. La incorporación de nuevos actores/redes reelabora el rol de los actores tradicionales, como, por ejemplo, la universidad.
- 3) Existe un amplio abanico de variantes en lo que respecta a la regulación de los usos de una obra, según el tipo de licencia Creative Commons (CC) que se utilice. Aun cuando la obra quede abierta a ser reutilizada o redistribuida, como en este caso, ello no quita la autoría (que debe ser reconocida). Lo que la desnaturalización del *copyright* introduce, en todo caso, es la necesidad de considerar un espacio híbrido en el que tienen que negociar e interactuar mercados, gobiernos y comunidades.
- 4) Algunos miembros referentes de la comunidad han generado actividades diversas vinculadas a sus temas de interés —desde talleres sobre gestión de proyectos o tipos de licencias hasta el uso de *tracks* de Red Panal para recitales en vivo— que permiten explorar posibles fuentes de ingresos económicos y el tejido de una red productiva con espesor allí donde la industria discográfica solo ve crisis o barbarie cultural.

En el siguiente artículo se desarrollarán cada una de las dimensiones señaladas, que convierten a Red Panal en una experiencia sustantiva para pensar modelos alternativos de producción y financiamiento, configurados por la cultura de las redes. En este recorrido interesará indagar las estrategias implementadas en el desarrollo del producto, así como los cambios en los procesos organizacionales, en función del planteamiento de objetivos de mayor alcance, tales como la incorporación de nuevos perfiles de usuarios a la comunidad o el rediseño de la plataforma para darle escalabilidad, entre otros.

González-Piñero señala que todo proceso de innovación está ligado a la generación de valor. Como podrá verse en el presente capítulo, en el caso de Red Panal la generación de valor se produce en el producto o servicio final —la plataforma y el ecosistema de medios satélites—, con la incorporación de la comunidad de pares como cocreadores. Es oportuno retomar entonces a Cornella, quien observa que todo proceso de innovación comprende siempre tres pasos: la generación de la idea, su valoración y, por último, resultados —aunque estos no son solo de orden económico—. En Red Panal la idea de comunidad se transforma en un valor diferencial en la instancia de producción, circulación y consumo de música, lo que genera como resultado modelos alternativos a los tradicionales.¹

1. Tratándose de un proyecto que avanza en la línea de la innovación abierta, quedan por explorarse otras dimensiones o actividades en las que pueda generarse valor, además de la del producto, ya que en ese modelo de innovación la acumulación de valor se produce durante todo el proceso (flujo o sistema, en los términos de Porter). Los talleres y otras instancias de transferencia de *know-how* a otras organizaciones podrían, por ejemplo, ser

El carácter abierto de la innovación de Red Panal está dado por el modelo de producción y de organización que propone, dada la posibilidad de compartir las pistas y de que cualquier otro músico pueda reutilizarlas o recombinarlas, compartirlas, comentarlas, etc. La remezcla, o la hibridación, en los términos de Cornella, es una de las fórmulas para innovar. Asimismo, las formas de regulación de las licencias CC también promueven la apertura y el compartir conocimiento. En este sentido, se encontraría en sintonía con el supuesto fundamental en el que se basan esos modelos toda vez que el conocimiento está distribuido socialmente (González-Piñero, 2018).

CONTEXTO EN EL QUE SURGE RED PANAL

La industria de la música, tanto como la editorial, el periodismo, la publicidad y otras industrias basadas en el *broadcasting*, atraviesa actualmente profundas transformaciones como producto de la economía y la cultura de las redes. Las lógicas y los patrones heredados, basados en el *copyright* y en una cadena de intermediarios, son puestos en jaque por nuevas formas de producción y de consumo, basadas en las comunidades de pares, que instituyen sus propias formas de regulación.

Mientras la industria discográfica habla de contrarrestar los males de la «piratería» o «las copias ilegales», nuevos actores que están mapeando el cambio de paradigma desde distintas posiciones —más cercanos a la lógica de mercado o a la «cultura libre»— observan, por ejemplo, que la disminución de los ingresos por la venta de CD se ve compensada —cuando no superada— por los ingresos provenientes de las ventas digitales, servicios de suscripción, transmisión y actuaciones en vivo, entre otras.

Es en ese contexto, atravesado por profundos cambios en la infraestructura tecnológica, económica y jurídica; por la tensión entre una lógica mercantil y otra colaborativa; por la crisis y al mismo tiempo la creatividad: es allí donde surge Red Panal. El proyecto es creado por un grupo de músicos residentes en la ciudad de Buenos Aires: Matías Lennie Bruno, Guido Pera, Matías Neuburger y Martín Galnares, quienes inicialmente conforman una cooperativa, ya que entendieron, según sus palabras, que esa forma legal era un modelo participativo de gestión y al mismo tiempo una opción que les permitía acceder a financiamiento público.

No hay un antecedente directo que combine las dos posibilidades que ofrece Red Panal —ser una base de datos de sonidos con licencia CC y una red social—, aunque es posible encontrar alguna de las dos posibilidades en otros casos. La plataforma está pensada como una aplicación nativa de la Web y busca promover una lógica de creación, y no solo de difusión de música. En ello también se encuentra una diferencia

algunas de las actividades derivadas que generen valor, compatibles con la política de una organización sin fines de lucro como es Red Panal.

con otros modelos existentes hasta el momento. Matías Lennie había estado en España participando de un taller de comunicación y web 2.0, dictado por David de Ugarte, y allí puede encontrarse una de sus fuentes inspiradoras.

Como indica Eugenia Campos (2009) en sus tesis sobre emprendimientos culturales, la tecnología desempeña un papel clave en Red Panal, no solo en lo que se refiere a la optimización del proceso de producción musical, sino también en la conformación de un entorno verdaderamente participativo, basado en aplicaciones web 2.0, como blogs, redes sociales, herramientas de *microblogging* y *software* libre.

Vale la pena comentar las características de las plataformas o aplicaciones 2.0, ya que moldean un determinado tipo de prácticas. Cabe mencionar, en principio, su facilidad de uso, que permite que los usuarios dejen de ser consumidores en el sentido tradicional para convertirse en productores o curadores de contenido —desde la publicación de un posteo o un comentario hasta la configuración de un entorno informativo personalizado—. Sobre esa arquitectura a medida se conforman comunidades de intereses que operan como filtros personalizados de lo valioso, relevante, etc.

Estos aspectos son puestos en relieve por David de Ugarte (2007) en *El poder de las redes*, donde se plantean una serie de principios claves de funcionamiento de las redes; a saber:

- 1) Convierten la lógica del bricolaje —uno de los principios de la ética *hacker*— en la base de un entorno colaborativo en el que todos los usuarios comparten y transforman los contenidos propios y ajenos.
- 2) Son generadoras de abundancia: cada usuario hace su propia síntesis (remezcla) para obtener un *output* personalizado al que él mismo aporta en cuanto que miembro de la red.
- 3) Requieren formas de propiedad no restrictivas o de dominio público. Este último establece que las obras ya no están controladas por ninguna persona física o jurídica, sino que se convierten en un bien común, que puede ser utilizado por cualquier otra persona sin autorización previa.

En el caso de Red Panal, la lógica del bricolaje es constitutiva del modo de producción con base en la remezcla y reutilización de las pistas subidas al sitio. De hecho, cada una de las pistas se sube por separado, en un formato multipista, lo que permite que se comparta mucho más contenido. Cada músico hace su propia síntesis o combinación de elementos. Esas formas de composición musical se protegen con licencias que garantizan la libre circulación y reutilización de las pistas, tanto como que se compartan y comenten, de manera que se retroalimentan la creatividad y la creación colectiva.

El modo de producción de par a par pone de manifiesto una concepción de innovación abierta, según la cual el conocimiento está distribuido socialmente y, por ello, en todos los puntos de la red se produce valor. En ese marco, se desdibujan los

límites que separan a la organización de su entorno (González-Piñero, 2018); es decir: la innovación se produce tanto de dentro hacia fuera como a la inversa, y ello requiere de formas de (no) propiedad intelectual alternativas. Es interesante recordar aquí una observación de Landry (González-Piñero, 2018) que entiende la creatividad como condición previa para que pueda tener lugar la innovación.

La primera versión de la plataforma de Red Panal funcionó hasta 2011, año en que se decidió disolver la cooperativa inicial y suspender el sitio. La principal razón para ello fue de orden económico, la dependencia del financiamiento público, pero también la necesidad de su renovación periódica, y ambas razones hacían muy difícil pensar en objetivos a medio plazo, como era el rediseño del sitio para permitir su escalabilidad. Esos objetivos requerían del trabajo intensivo de programadores y diseñadores, lo que representaba una elevada inversión en desarrollo y tenía como corolario significativos costes fijos de mantenimiento. Se generó entonces cierta crisis o estancamiento del proyecto, que dio lugar a partir de 2012 a una segunda fase que reforzó el modelo de innovación abierto y comunitario.

ANTECEDENTES Y CAMINO RECORRIDO. HACIENDO CAMINO AL ANDAR

Uno de los primeros desafíos que planteó los inicios del proyecto fue el de dar impulso a la dinámica colaborativa. Para ello se decidió realizar una serie de experiencias que nuclearan a la comunidad en la producción de algún desarrollo específico. La primera de ellas fue convocar a Mariana Baraj —cantante y percussionista de folclore latinoamericano—, cuyas pistas de percusión y melodías fueron subidas al sitio para que otros músicos pudieran crear sus propios temas y participar de un concurso. Los temas debían estar acompañados de un relato sobre la experiencia. Matías Lennie (2016) explica que «al ser Red Panal un proyecto innovador, era una historia que tenía que contarse».

Esta última propuesta resulta especialmente valiosa, ya que no solo se recurre a una experiencia y a la cocreación entre pares de la comunidad como generadoras de valor, sino que la identidad misma de Red Panal queda abierta a ser remezclada y reapropiada por sus usuarios. Cabe comentar también que el siguiente disco de Mariana Baraj incluyó como *bonus track* el tema que fue seleccionado en el concurso, con lo cual se mostraban formas de convergencia con la industria cultural no previsibles, y que serían una alternativa que explorar en el futuro.

Otra iniciativa destacada fue la participación de Red Panal en la V Conferencia de Wikimanía de 2009, que concentró en Buenos Aires los distintos proyectos vinculados a Wikimedia —la organización sin fines de lucro que promueve la creación de contenido educativo gratuito en internet, y de la cual depende Wikipedia—. Los organizadores del evento fueron la Fundación Vía Libre, que trabaja cuestiones de

derechos de autor en la era digital; La Tribu, un colectivo formado alrededor de una radio comunitaria y que es uno de los actores más dinámicos en cultura libre en Argentina; CafeLUG, el grupo de usuarios de Linux en Capital Federal; y BAL, Buenos Aires Libre, que desarrolla iniciativas para crear una internet paralela. A ellos se sumó Red Panal, con una convocatoria presentada a través del sitio para producir una canción que describiera qué es el *software* libre.

Lo que esa iniciativa mostró fueron las redes y tramas productivas, económicas y culturales asociadas a la *cultura libre* en las que Red Panal se inserta, y que a su vez reconfigura. Esas redes incluyen a nuevos actores —como, por ejemplo, organizaciones de músicos independientes—, que están recableando el mapa cultural más allá de los modelos y formatos heredados. Esta dimensión agrega otras prácticas a la de co-creación con pares: las redes de expertos que constituyen una plataforma de apoyo a la innovación; los sistemas de filtrado y selección aportados por las comunidades de intereses; una conversación continua en la red; y modelos de trabajo aplicados por un grupo numeroso de personas.

Por último, cabe señalar que las pistas de Red Panal fueron utilizadas también para un *happening* colectivo analógico-digital denominado Fluxus, con la participación de casi cien personas, organizado en el marco del seminario internacional «¿El paréntesis de Gutenberg?» en el Centro Cultural General San Martín —una entidad que depende del Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires—. La producción general del seminario contó con la activa participación de un colectivo *edupunk*, formado en el marco de una cátedra sobre nuevos medios y cultura digital, a cargo de Alejandro Piscitelli, en la carrera de Comunicación de la Universidad de Buenos Aires.

El *happening* colectivo fue parte de un *interlúdico*, dispositivo a través del cual los participantes del seminario podían ser parte activa y vivenciar los conceptos que presentaban los oradores. La actividad fue ideada por los integrantes del equipo que conocían la plataforma Red Panal: nuevamente se hace visible una trama productiva, que en este caso incluye a la universidad, una de las instituciones clave de producción y transferencia de conocimiento que, en cuanto que actor tradicional, se ve redefinida por el surgimiento de nuevos colectivos y organizaciones. Para comprender ese proceso de redefinición resulta de utilidad la distinción entre conocimiento analítico y conocimiento sintético propuesta por Chesbrough (González-Piñero, 2018).

El conocimiento analítico, en el que se basa la universidad, está altamente codificado, es abstracto y universal, mientras que el conocimiento sintético o *know-how*, que se adquiere en la práctica, es parcialmente codificado, tácito y dependiente del contexto. Los procesos de innovación abierta requieren la combinación de ambos modos; que el conocimiento generado por la universidad *salga* de la academia y pueda ser reutilizado por otra organización para generar algo nuevo.

En el caso que comentamos, el dispositivo producido fue documentado por Red Panal como un caso de uso o apropiación creativa de las pistas de Red Panal, suscep-

tible de ser replicado por otros actores. La cátedra, por su parte, documentó en un libro esa experiencia y los dispositivos diseñados para los *interlúdicos*, que fueron reutilizados posteriormente como material para interacciones en espacios educativos. De este modo, un colectivo formado en la universidad interviene en una situación concreta y genera un *know-how* o conocimiento sintético, encarnado en el diseño de prototipos, abiertos a ser reutilizados.

RETOS Y ESTRATEGIAS. RED PANAL EN 140 CARACTERES

Si el desafío de la primera fase, entre 2008 y 2011, fue desarrollar una primera versión del sitio y conformar una comunidad en línea que se alimentara del contacto directo con los músicos, la segunda fase, del año 2011 en adelante, ha planteado nuevos objetivos: el rediseño del sitio para darle más accesibilidad, instantaneidad y facilitar las interacciones; la ampliación de las redes de colaboración; y la exploración de fuentes de ingresos alternativas, ligadas a nuevas actividades derivadas.

En 2012 Red Panal se asoció con Código Sur, una organización que promueve proyectos de *cultura libre* y que les ofreció desarrollar un nuevo código y diseño para el sitio basado enteramente en *software* libre, utilizando Cyclope, un CMS² para la creación y gestión de sitios. Esta plataforma, desarrollada por Código Sur, es adaptable a las necesidades de cada organización que la utilice; es decir, puede personalizarse según el usuario, y permite construir un sitio a medida. Dado que los socios fundadores de Red Panal eran músicos, y que encontraron ciertas limitaciones en la programación, esta asociación fue clave para afrontar los nuevos desafíos.

Volviendo al diseño original del sitio, recordemos que este se basaba en dos posibilidades: por un lado, la de descargar bases de datos de sonidos para ser reutilizados o remezclados para componer música y, por otro, la de interactuar con otros usuarios en una red social, lo que permite tejer comunidades en línea. Esas potencialidades incluían a destinatarios de dos tipos: músicos que usan herramientas digitales y que podían componer con las pistas del sitio, y una comunidad de interés más amplia que interactuaba a partir de esos *tracks*, compartiéndolos, comentándolos, valorándolos.

El nuevo diseño, que apareció *online* en 2014, se basa en esa dimensión social e introduce de lleno la lógica del *microblogging* o los «140 caracteres», de modo de logra simplificar la usabilidad del sitio, promover una mayor interacción entre usuarios y darle más instantaneidad. En este nuevo esquema, cada usuario dispone de un perfil personal, puede tener seguidores y puede configurar listas de favoritos, con un formato o lenguaje al que la gente está acostumbrada. Los archivos de audio son tratados

2 Un CMS es un *content management system*, conocido por sus siglas en inglés; es decir, un sistema de gestión de contenidos web.

como hilos de conversación, lo que permitiría hacer un *trackeo* o registro de cada uno de los temas y ver qué tipos de interacciones generan.

Cada uno de los principios en los que se basa el nuevo diseño del sitio refuerza el concepto de *user empowerment* —o fuerza del usuario final—, que determina a través de su participación qué es aquello que le interesa o a qué le otorga valor. Recordemos que, según Cornella, la valorización es una dimensión clave de toda innovación, sin la cual no habrá resultados. Asimismo, siguiendo a Kim y Mauborgne (González-Piñero, 2018), la creación de innovaciones en valor requiere dejar de lado lo que no es valorado, reducir lo que se valora menos, incrementar lo que se valora más y crear alternativas que nadie está ofreciendo.

En Red Panal la comunidad es la que opera esos filtros y, tal como cuenta Matías Lennie, ha tendido a expandirse y reformularse con la incorporación de nuevos intereses de los miembros de la comunidad. En este aspecto queda de manifiesto una de las principales características de la innovación abierta, que comentamos anteriormente, a partir de la utilización de ideas tanto internas como externas a la organización y la creación entre pares como principal fuente generadora de valor.

UNA COMUNIDAD QUE CREA SUS PROPIAS HERRAMIENTAS

El fundador de Red Panal cuenta que, tras haber suspendido el sitio, su comunidad siguió funcionando en una lista de correo electrónico. A través de ese soporte, simple pero radicalmente horizontal y participativo, alrededor de treinta usuarios muy activos comunicaban nuevas demandas o intereses en relación con el sitio y las satisfacían. En paralelo a ello, empezaron a florecer pequeñas comunidades locales autogestionadas en el marco de la red, que generaron diversas iniciativas —desde talleres, entrevistas y charlas-debate hasta recitales en vivo—. El equipo coordinador de Red Panal valoró muy positivamente estos centros o nodos emergentes de la red, la conformación de referentes en algunos temas y sus acciones derivadas.

El desarrollo de la comunidad está sostenido desde distintos medios digitales y arquitecturas que promueven la participación: el blog, donde se comparten contenidos sobre música libre; los formatos de licencias abiertas, nuevas interfaces, etc., que son comentados o enriquecidos por opiniones de otros usuarios; y las redes sociales —Facebook, Twitter y YouTube—, donde se desarrollan interacciones entre pares. El universo mediático de Red Panal cuenta también con un *newsletter*, a través del cual se difunde información de interés, aunque este formato, a diferencia de los anteriores, es unidireccional.

Si bien los formatos mediáticos y organizacionales han ido cambiando, en lo básico la comunidad ha permanecido como una constante, conformada en torno a una serie de valores, como la *cultura libre* y las arquitecturas no restrictivas sino participativas, la producción entre pares, la creatividad y la inteligencia colectiva. Incluso en

los momentos más críticos, con posterioridad al cierre del sitio, la comunidad encontró sus propios medios para seguir alimentando su dinamismo y productividad.

Desde ese marco se empieza a pensar que el micromecenazgo es un modelo que se podría aplicar, que permitiría el financiamiento colectivo de proyectos como, por ejemplo, el montaje del sitio o la realización de talleres. Red Panal considera entre sus propuestas de implementación utilizar Goteo, una de las plataformas de mayor alcance en España y Latinoamérica, gestionada por la Fundación Fuentes Abiertas. Para ello el equipo cuenta ya con la experiencia de haber participado de un proyecto de *crowdsourcing* para producir la banda sonora de *El cosmonauta* —un largometraje español—, aunque finalmente el producto no llegó a realizarse por diferencias de criterios.

En cuanto a las estrategias de producción distribuida y financiación colectiva, cabe destacar que un proyecto no aparece *empaquetado*, como un producto cerrado, sino como un conjunto de elementos o módulos que pueden ser ensamblados por la comunidad. Los cofinanciadores —la red social de apoyo del proyecto— se organizan en función de las tareas y la infraestructura requerida, en el marco de una agenda de trabajo. También existen las colaboraciones no monetarias, que consisten en la oferta de ciertas habilidades, materiales, tiempo, contactos o saberes. De esta forma, los referentes en cada uno de los temas o áreas de trabajo pueden aportar diversos tipos de recursos que agregan valor al proyecto.

Por último, la idea panalera de «ser una comunidad que cree sus herramientas, y no que brinde servicios» parece encontrar un formato más acorde en un modelo colectivo en el que los usuarios miembros de la comunidad se convierten en coproductores y cofinanciadores de diversas acciones de un proyecto vivido y sentido como propio.

LOGROS Y RESULTADOS

Los principales logros de Red Panal se miden no solo en términos de producto, sino también y fundamentalmente como modelo de organización y trabajo en red. En lo que respecta al primero, la plataforma conforma una amplia base de datos de música de dominio público, abierta a la reutilización o la remezcla en nuevas producciones. Y en lo que se refiere al sitio, hay un ecosistema mediático digital diseñado como soporte de la comunidad, integrado por el blog, el *newsletter*, la lista de correo electrónico y las redes sociales, que también son parte del proyecto.

Otro de los logros significativos del proyecto consiste en la formación de una comunidad activa, con más de cinco mil músicos, que comprende usuarios de diversos perfiles: programadores y diseñadores en el núcleo duro y, en torno a ellos, productores culturales, educadores, investigadores, etc. Como en cualquier medio o narrativa digital, puede pensarse en varias capas o niveles de participación de los usuarios; entre otras, programación o diseño de la plataforma, producción de contenidos para

el blog, publicación de archivos de música y su reutilización, utilización de las pistas del sitio para recitales y otras actividades en vivo.

Por otro lado, cabe considerar los cambios en el modelo organizacional y en las formas de financiamiento como resultado de las limitaciones que se fueron presentando al final de la primera fase. En la dimensión organizacional se pasó de la estructura formal de la cooperativa a un formato mucho más flexible e informal. Además, el financiamiento público fue reemplazado por formas más colectivas y abiertas, como el *crowdfunding*, acordes a la política institucional. En cierto sentido podría decirse que se pasó de una estrategia de financiamiento a otra de generación de recursos, y que la adopción de una nueva estructura formal quedó supeditada a la definición de un modelo de negocio. Todo proceso de estas características está tensionado entre la tendencia a lo abierto, la horizontalidad y lo comunitario, por un lado, y la inclinación a lo cerrado y privatista, por otro; tensión que se resolvió hasta ahora siempre a favor del primer grupo. Esa posición, sin embargo, así como genera flexibilidad en lo organizacional, también convierte la sustentabilidad en un desafío de difícil realización.

Por último, cabe mencionar los avances logrados en el trabajo de mapear o cartografiar los nuevos formatos de producción y difusión de la música, el tejido de una red con actores emergentes, y la desnaturalización de los modelos heredados. A modo de ejemplo puede mencionarse la participación de Red Panal en la primera jornada de debate sobre la nueva Ley de la Música (2010) que se celebró en Buenos Aires, en la que participaron tanto representantes de la industria como referentes de las nuevas organizaciones y proyectos. A ello se suman otras intervenciones, como la que tuvo lugar en las jornadas Derecho de Autor en el Mundo Digital, realizadas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, donde se debatió sobre la relevancia de internet y los nuevos medios en relación con la formación de comunidades.

Quedan por explorar fuentes de ingresos alternativas a las tradicionales del mercado o del Estado. Por el momento estas han surgido ligadas a algunas actividades o servicios derivados, así como a los modelos de financiación colectiva, pero cabe esperar otras, emergentes de la interacción y negociación entre el mercado, el Estado y las comunidades, a partir de nuevas formas de regulación.

CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

El recorrido de este capítulo muestra la riqueza y los matices de un proyecto de transición hacia nuevas formas de producción, circulación y consumo musical, reconfiguradas por la economía y la cultura de las redes. Al igual que otros modelos emergentes en el contexto actual, Red Panal tiene más que ver con el bricolaje y la remezcla, la lógica de la abundancia y las formas de propiedad no restrictivas que con los patrones actuales de la industria discográfica.

En el nuevo diseño del sitio las formas de producción han devenido formas de posproducción, compuestas con base en la remezcla y la reutilización de sonidos o pistas con licencia CC. Los sonidos son, a su vez, hilos de conversación que van entretejiendo la comunidad. La circulación entre pares agrega valor a través de comentarios, recomendaciones, valoraciones, etc. Sin embargo, las unidades que se intercambian ya no son discos, sino *tracks* o temas; es decir, elementos atomizados. Siguiendo esas lógicas, el consumo se ha reconvertido en una instancia de producción entre pares.

Este último objetivo, sin embargo, no está exento de dificultades, ya que convertirse en productor requiere un saber hacer y un conjunto de habilidades digitales —algunas mínimas y otras óptimas— para el uso de la plataforma. En esta línea puede pensarse entonces un primer desafío consistente en incorporar objetivos educativos dentro del área estratégica del proyecto. El equipo coordinador de Red Panal y los colaboradores más activos cuentan con un *conocimiento de base*, adquirido a través de la experiencia, algo que es valioso para otras organizaciones que recién se inician. Esos espacios de transferencia de conocimiento podrían ser generadores de valor en el proceso de innovación y apertura.

Por otro lado, Red Panal es un proyecto diseñado para la Web —es decir, nativo digital— que se ha expandido fuera de lo virtual, tejiendo una red híbrida en la que interactúan viejos y nuevos actores, lógicas y formatos, y surgen productos/servicios *anfíbios* como son, por ejemplo, los recitales en vivo con sonidos tomados del sitio. Esa metamorfosis en lo mediático tiene su correlato en lo organizacional, donde la estructura inicial de la cooperativa dio paso a un formato más informal y flexible. Por otro lado, al disolver la cooperativa se dejó de lado la posibilidad de acceso a la financiación pública para acercarse a un modelo menos institucional y más participativo a partir de sistemas como el de *crowdfunding* o mecenazgo colectivo.

En esa línea, si bien la comunidad aporta recursos de diversa índole —materiales, habilidades, saberes, tiempo, etc.—, quedan por explorar nuevas fuentes de ingresos relacionadas con las actividades o servicios derivados, que anteriormente denominamos «anfíbios», o líneas de segundo impacto. Esta dimensión material constituiría un segundo desafío de cara al futuro que valdría la pena afrontar desde la comunidad en su conjunto. Ligado a ello, aparece también la posibilidad de definir un modelo de negocio, que sería una condición necesaria para constituirse como una organización sustentable.

Un último desafío tiene que ver con la replicabilidad y el cambio de escala del proyecto, como producto del crecimiento de la comunidad, y consistiría en mantener la arquitectura participativa, descentralizada y abierta de la red. Recordemos que en los últimos meses han surgido varias iniciativas locales de músicos independientes que quieren conformar nuevos nodos de Red Panal. En este sentido, la última cruzada #AtomsForFreedom impulsada por Red Panal está dirigida a Thom Yorke, el cantante de Radiohead, con el objetivo de que forme parte de la comunidad a través de la liberación de sus pistas musicales para que cualquiera pueda reutilizarlas.

En estos tiempos de audiencias volátiles e inestables, la comunidad se ha mantenido constante, sin perder dinamismo ni creatividad. Red Panal ha recorrido un largo camino del que pueden extraerse valiosos aprendizajes. Fieles a sus enseñanzas, es tiempo de remezclarlos, reinventarlos y seguir andando.

Todo ello nos plantea algunas cuestiones para la reflexión:

¿Cómo se redefine la figura del músico en un sistema de producción entre pares basado en la remezcla y la reutilización de las pistas?

¿Qué usos o prácticas ligados a la innovación abierta protegen las licencias CC?

¿En qué medida la definición de un modelo de negocio en el caso de una organización sin ánimo de lucro es una condición necesaria para conformar una organización sustentable?

¿Qué aspectos podrían facilitar la conformación de una organización sostenible a partir de valores enraizados en la cultura libre?

¿Qué mecanismos institucionales podrían abrir la universidad a proyectos innovadores como Red Panal, y cuál podría ser el principal aporte de cada organización en la generación de valor?

¿Cómo podrían articularse el conocimiento analítico y el sintético, propuestos por Chesbrough, en un proceso de innovación abierta?

¿La reutilización de un conocimiento producido por otro genera de por sí valor, en el sentido de la innovación abierta?

¿Qué perfiles profesionales se requieren para dinamizar procesos de innovación con nuevos medios basados en la hibridación o combinación de *know-how*?

¿Cómo circulan las ideas en una organización horizontal que entiende que la base de la innovación es social o entre pares, en el marco de ciertos objetivos definidos por el proyecto?

¿Qué aspectos se podrían proponer al Estado para cartografiar los nuevos actores y redes emergentes, surgidos con relación a la cultura de las redes y a los procesos de innovación?

¿Qué aspectos deberían tomarse en cuenta en la medición del impacto de proyectos de innovación abierta en contextos de cambio y redefinición como el actual?

En escenarios en los que convergen lógicas de mercado con lógicas colaborativas, ¿qué dimensiones deberían regularse para no poner en riesgo los procesos de innovación abierta y los valores asociados a la cultura libre?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMMAERTS, B.; MANSELL, R.; MENG, B. (2013). *Copyright & creation. A case for promoting inclusive online sharing*. Londres: School of Economics and Political Science. En: www.lse.ac.uk/media@lse/documents/MPP/LSE-MPP-Policy-Brief-9-Copyright-and-Creation.pdf.

- CAMPOS, E. (2009). *Emprendimientos creativos: una perspectiva posmoderna*. Tesis de Posgrado Internacional Gestión y Política en Cultura y Comunicación. Buenos Aires: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- CASTRO, V. (2008). «Red Panal: Ahora podés encontrarte en esta red con otros músicos». Portal www.educ.ar, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, 5/11/2008. En: <http://goo.gl/3ZU3xI>.
- GONZÁLEZ-PIÑERO, M. (2018). *Innovation through Cross-Fertilization: Serious games and gamification in the EU-funded research projects*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- LENNIE, M. (2016). «Red Panal». En: www.youtube.com/watch?v=gEvroOlHTng.
- MEDIALAB PRADO (2009). *Presentación de Red Panal*. En: www.medialab-prado.es/videos/presentacion-de-redpanal.
- RED PANAL (s.f.). *Red Panal Blog*. En: <http://blog.redpanal.org/>.
- UGARTE, D. (2007). *El poder de las redes. Manual para personas, colectivos y empresas abocadas al ciberperiodismo*. Madrid: El Cobre.

Microteatro por dinero: lo bueno, si breve, dos veces bueno

Manel González-Piñero

PRESENTACIÓN

La asociación de comerciantes del Triángulo de Ballesta adquirió lo que había sido un prostíbulo en el número 4 de la calle Ballesta. El objetivo era darle un uso cultural y convertirlo en un espacio activo y dinámico, teniendo en cuenta su cercanía a la Gran Vía madrileña, gran arteria teatral de la capital. Es ahí cuando, en 2009, casi cincuenta artistas, entre directores, autores y actores, presentaron un proyecto teatral a instancias del cineasta Miguel Alcantud que fue aprobado por la asociación para que fuera representado en el local: *Por dinero*.

En las 13 habitaciones del burdel se alojaron 13 grupos autónomos e independientes con la consigna de crear una obra teatral de menos de diez minutos para un público de menos de seis personas por sala sobre un tema común, la prostitución. Estas obras tenían que representarse tantas veces como público hubiera durante tres horas al día, de manera que algunas de las obras llegaron a representarse más de veinte veces al día. Gracias a los distintos acercamientos al tema propuesto que hizo cada uno de los grupos, que iban desde el drama hasta la comedia, el público recibía muy distintas visiones del mismo.

Sin ninguna inversión en publicidad, con difusión únicamente a través de redes sociales y comunicados de prensa, el experimento fue un éxito. Colas de más de doscientas personas se formaban horas antes de comenzar la función y, lamentablemente, se quedó más gente fuera de la que pudo entrar. El impacto de dicho acontecimiento, que alcanzó una gran difusión mediática y aceptación del público, animó a buena parte de los participantes y a algunos nuevos miembros a abrir de manera permanente un espacio que, según comprobaron, era reclamado por el público de Madrid, y en el que habría cabida para personas de todas las edades y estatus.

Ese breve episodio efímero y de gran éxito de público y prensa es el detonante de Microteatro por Dinero, un nuevo concepto de formato teatral: microobras de 15 minutos sobre un mismo tema, representadas en espacios pequeños para menos de 15 espectadores por pase y varias sesiones al día. De esta forma el espectador puede elegir tanto el tiempo que quiere pasar en el teatro, según el número de obras que quiera ver, como el precio que quiere pagar, ya que cada visita a una sala se paga de forma independiente.

El éxito de esta iniciativa hay que enmarcarlo en un momento de cambio en la producción de entretenimiento debido a la aparición de nuevos formatos en los que

se presentan los contenidos culturales. Uno de estos cambios se refiere a la duración de los productos, que ha disminuido hasta llegar a lo que podemos denominar «microcontenidos» (Peñafiel Saiz y Echegaray-Eizaguirre, 2012). Actualmente la audiencia de internet accede a los productos sin restricciones ni obligaciones relacionadas con imposiciones horarias de emisión o de ubicación, y los consume donde quiere, cuando quiere y como quiere (Tubella, 2008). El espectador es dueño de su tiempo libre y lo organiza a su conveniencia, y puede seleccionar sobre una amplia oferta aquello que quiere consumir. Este cambio de hábitos ha tenido también su repercusión en el ámbito teatral, donde Microteatro por Dinero ha sabido canalizar esta tendencia y proponer un nuevo concepto teatral que otorga mayor poder de decisión y gestión de su tiempo al espectador.

ANTECEDENTES, DESCRIPCIÓN Y EVOLUCIÓN DEL PROYECTO

En un momento de crisis donde los datos de asistencia al teatro empezaban a ser alarmantes, la escena teatral española estaba pasando grandes dificultades para salir adelante. La mala situación económica y los efectos de la subida del IVA cultural del 8% al 21% empezaron a desangrar la asistencia del público a las salas de teatro españolas. Era la triste constatación de un detallado estudio hecho público por los productores del sector, la Federación Estatal de Asociaciones de Empresas de Teatro y Danza (FAETEDA). En los primeros cuatro meses de la implantación del nuevo IVA, del 1 de septiembre al 31 de diciembre de 2012, y comparando las cifras con el mismo período del año anterior, el teatro perdió 1,8 millones de espectadores (un 31,43%), la recaudación neta disminuyó un 33% y desaparecieron seiscientos puestos de trabajo directos (ICC Consultors, 2013).

Dentro de esa situación general del sector se enmarca el éxito del episodio vivido en el madrileño Triángulo de Ballesta, que animó a dar un paso adelante a muchos de los que participaron en aquella acción del antiguo prostíbulo de la calle Ballesta. De los aproximadamente cincuenta actores, autores y directores participantes, sin ninguna experiencia en gestión, buena parte de ellos decidieron dar el paso y plantear una propuesta artística que respondiera al ideario inicial de la invitación recibida por la asociación de comerciantes. Concretamente, 21 socios que participaron en la acción del prostíbulo ponen en marcha el proyecto.

Así, se buscó un espacio que respondiera a las necesidades de la propuesta y se optó por lo que hoy es la sede actual del teatro: el número 9 de la calle de Loreto y Chicote, en la zona de Ballesta. Una buena elección: Loreto Prado y Enrique Chicote fueron los reyes de la comedia en el Madrid de preguerra. El local fue durante mucho tiempo una carnicería y posteriormente una tienda del diseñador Carlos Díez, hasta que el 4 de noviembre de 2010 llegó Microteatro por Dinero.

La actual gerente del espacio, Verónica Larios, considera que Microteatro por Dinero «es mucho más que un formato cultural; es una propuesta alternativa de ocio». Y añade:

Aquí la gente se toma una copa mientras espera su turno para ver la pieza que ha elegido. Es algo que no existía en Madrid, ver teatro a la carta. La exhibición es muy dinámica, mezcla distintos géneros y, por otro lado, el público experimenta una forma muy directa de ver a los actores, porque los tiene, literalmente, al alcance de la mano.¹

El espacio organiza las programaciones por temas mensuales, siguiendo el formato del título con el que se bautizó la primera acción, «Por...», que sirve como abrigo y guía de los espectáculos que se representarán durante todo aquel mes. Es decir, al *Por dinero* inicial le han seguido otras temáticas, como *Por Dios*, *Por tus muertos* o *Por un micromusical*.

Microteatro por Dinero es un espacio donde cualquier persona puede optar a exponer su propuesta teatral. Se anuncia esa posibilidad en la web, se fijan unas pautas mínimas de los trabajos y hay que ajustarse a alguna de las temáticas de los siguientes meses que dan a conocer con un par de meses de antelación en su web (y con una fecha límite de recepción para los trabajos que se envíen por email). A partir de ahí, se admiten guiones siempre que cumplan con los siguientes criterios: duración de entre 10 y 15 minutos y textos guionizados, es decir, no valen sinopsis, ideas, monólogos del tipo de los de *El club de la comedia*, cuentos, etc. Solo puro teatro.

Esta convocatoria abierta de trabajos ofrece una oportunidad a guionistas de toda clase: muchos de los textos son de gente de la profesión, pero también de gente que escribe no profesionalmente. Microteatro recibe mensualmente alrededor de ciento sesenta obras. A menudo, los propios autores proponen el reparto y se encargan también de la dirección, pero cuando no es así, la sala pone a disposición de los actores un equipo de dirección, actores, etc. Eso sí, intentan que los actores, directores y autores no se repitan y haya una rotación continua de nombres en todas las propuestas. Un comité selecciona los textos recibidos, que cada vez son más. En Microteatro han estrenado autores conocidos, como Elvira Lindo, David Trueba, Secun de la Rosa o Juan Tébar, y, naturalmente, muchos dramaturgos noveles. Además, las obras también han tenido a directores ilustres, como Nancho Novo, Tristán Ulloa y David Trueba.

La propuesta también ha tenido buena aceptación entre los actores. Vienen a ganar más que en una sala alternativa, siempre y cuando sea en horario de tarde. Los actores valoran la cercanía del público, la energía que reciben y la posibilidad de ser vistos por mucha gente (por la popularidad de la sala y las seis funciones diarias). Todos los actores de las cinco salas comparten los camerinos, así como también los servicios, por los que incluso aparecen los espectadores. Algunos de ellos prefieren cambiarse y maquillarse en la misma sala, para estar más tranquilos. Parece claro, sin embargo, que al igual que en el camarote de los hermanos Marx, en poco espacio se pueden hacer grandes cosas.

1 Entrevista a Verónica Larios, 2014.

Los promotores de Microteatro han tenido que hacer un diseño societario complicado, imaginativo y plenamente legal para que fuera viable. Están constituidos como asociación cultural, por lo que todos los artistas que pasan por aquí tienen que ser necesariamente socios. Comenta Verónica Larios:

Ninguno de nosotros gana nada con las salas. La compañía que actúa se lleva el 70% de los ingresos por la venta de entradas, y el resto es para pagar los costes de producción, como electricidad o mantenimiento. Muchos teatros alternativos de la ciudad funcionan así, como asociación cultural, porque de otro modo no sobrevivirían. Si tuviéramos que dar de alta a los actores de las 18 obras que programamos cada mes esta empresa sería inviable.²

Gracias a eso, mucha gente de la industria del cine ha querido sumarse al proyecto: Kike Maíllo, Juanma Bajo Ulloa, Daniel Sánchez Arévalo, Jaime Chávarri, Ramón Salazar, etc. Estas primeras espadas del cine español han presentado obras y se sienten interesados por ver cómo el espectador reacciona con sus trabajos. Además, el formato que promueve Microteatro es tan dinámico que interesa a espectadores que han crecido con series de televisión y películas más que con una sólida cultura teatral, y por ello obras de corta duración, dinámicas y donde se sienten parte de la experiencia parecen ser parte de la fórmula. No es un público habitual de teatro, y saben que están atrayendo nuevos públicos.

Microteatro apuesta por pequeñas obras pero que se representan continuamente, haciendo gala de una gran logística y consiguiendo una cifra de espectadores similar a la de un teatro de capacidad mediana-grande pero en un espacio muy reducido. Concretamente, en sesión de tarde (de miércoles a domingo) se venden hasta cuatrocientas cincuenta entradas, y se representan cinco obras de menos de 15 minutos para menos de 15 personas. La oferta se complementa con la sesión golfa a partir de las once de la noche, cuando se representan cuatro obras en cuatro pases diarios (doscientas cuarenta personas). Además, la cartelera de estas sesiones golfas cambia los miércoles y jueves respecto a los viernes y sábados.

Para completar aún más la oferta, se ofrece microteatro infantil para el público más pequeño y familiar los fines de semanas por la mañana (sábado y domingo). La heterogeneidad de las propuestas hace que incluso se programen obras para bebés (0-3 años) y en total se realizan cinco pases matinales de cada función. Las entradas de tarde y noche cuestan 4 euros, y las de microteatro infantil, 3 euros. Por si no fuera suficiente, los martes los dedican a un ciclo de tarde titulado *Microfolletines*, es decir, microteatro por capítulos durante todo el mes. Queda claro que este proyecto pretende generar nuevo público, consolidar el ya existente y atraer a otro más reacio

2 Entrevista a Verónica Larios, 2014.

con las nuevas propuestas, a través de la diversificación del producto e intentando satisfacer las inquietudes, gustos y nuevas formas de ocio de muchos que no se acercan con asiduidad a un teatro.

En Microteatro todo es reducido, salvo la creatividad y las ideas: además del microteatro infantil, también se desarrolla micromagia, microdanza, exposiciones de arte y cursos de formación a microprecios, porque el fin último de Microteatro es convertirse en un semillero de talento, un *gimnasio para creadores*, y también en el espacio idóneo para que el público no asiduo a las salas teatrales comience a aficionarse.

En relación con el *target group*, la gerente del espacio, Verónica Larios, confirma que cualquiera puede ir. El suyo no es un público habitual de teatro, sino grupos de adolescentes, gente mayor, etc., que se han acercado al microteatro por diferentes motivos: precio, duración, oportunidad de vivir una experiencia, posibilidad de comentar en grupo el espectáculo a su finalización, sentirse parte de algo especial, etc. Con esta política de programación y ocupación de un espacio muy pequeño, consiguen la ocupación del teatro de mediana-gran capacidad a través de una logística muy buena que les lleva a alcanzar la cifra de las cien mil entradas vendidas anualmente.

Microteatro sabe que su modelo de negocio no es solo el teatro, porque la mayor parte de la recaudación es para las compañías, por lo que tienen un bar-restaurante donde la gente puede reunirse entre obra y obra. Se aconseja dejar treinta minutos entre una obra y otra, y así el bar se convierte en una prolongación del escenario donde el público puede comentar lo que ha visto. El bar se gestiona como una sociedad limitada y hasta la fecha les permite tener nueve empleados. A esto ayudaba que las entradas solo podían adquirirse en taquilla para que el público decidiese al momento y, en caso de que fuera una de las primeras veces que se acudía a una representación, podía ser informado del funcionamiento del espacio (por ejemplo, de la necesidad de descansar media hora entre obra y obra, del acceso a la sala en grupo, etc.). Ahora esta cultura del espacio ya está implementada y las entradas pueden adquirirse vía internet.

Desde la gerencia de Microteatro comentan que su modelo de negocio apareció por casualidad, sin estudio de mercado. Tenían ganas de trabajar y tener un espacio propio para representar, y decidieron aplicar el modelo exitoso que se probó durante un fin de semana en el antiguo prostíbulo. Ahora el espacio se ha convertido en el de mucha gente, donde pueden estar durante un mes y mostrar su creación.

Al ser un proyecto pequeño, cuyos ingresos van dirigidos principalmente al mantenimiento del local y a pagar las nóminas de su pequeño equipo, que consta de cuatro personas, el presupuesto para la publicidad de sus eventos es bajo. Pero esto no quiere decir que no lo haya. Gracias a las redes sociales y a sus buenas críticas, los propios usuarios extienden la noticia de la necesidad de acudir a este espacio. Su página web es también una referencia importante, ya que desde allí es posible enviar proyectos teatrales —para que después el comité de valoración (formado por el director artístico y dos miembros que van cambiando) valore la propuesta e informarse

sobre las obras con las que cuentan ese mes—. Con un diseño de página muy cuidado que evoca a las cápsulas que se pueden disfrutar si acudimos al teatro, la información está bien organizada y se presenta de manera clara.

RETOS Y ESTRATEGIAS

Microteatro por Dinero, como hemos visto, apareció como un nuevo concepto de formato teatral. Gracias a sus microobras, representadas en espacios pequeños donde el contacto con el público es fundamental, da al espectador libertad para elegir su menú teatral, de manera que este puede elegir tanto el tiempo que quiere pasar en el teatro como el precio que quiere pagar, y este hecho resulta innovador respecto al teatro tradicional. Este proyecto produce la sensación de no saber dónde está la fina línea que separa la realidad de la ficción. La cercanía, la cotidianidad, hace difícil convencerse de que se trata de una microobra de teatro. Se accede a una habitación y se está en un ascensor. En la siguiente se está en un vagón de metro. Son piezas muy cortas en las que se intenta jugar con el espacio para implicar al público.

El concepto que crearon no es una obra breve porque eso ya existía. Microteatro ha creado algo que va más allá de la propuesta teatral; ha dado la posibilidad al espectador de sentirse parte de la obra (puede llegar incluso a integrarse en la misma en algunos espectáculos), de elegir cuántas obras quiere ver y cuánto dinero gastar, y de poder estar en el bar tomando algo y de repente bajar y disfrutar la obra de teatro. Este tipo de propuesta responde al cambio de forma de vida, del deseo del propio espectador. Y desde Microteatro se acertó elaborando un producto en el formato adecuado y con los servicios adicionales que el espectador solicitaba. Esa cercanía, bajar y ver la obra, volver al bar y poder comentarla allí mismo con aquellos que han compartido la experiencia añaden valor a la experiencia de ocio del espectador.

Pensar en Microteatro como una organización de servicios supone centrarse en lo que consideran más importante, el cliente, y por tanto se trabaja en la creación de la experiencia del cliente. Algunos de los conceptos de la innovación abierta se aplican fácilmente a la innovación en los servicios, y desde esta óptica, el *marketing* experiencial ofrece algunas claves. «La satisfacción del cliente ya no es suficiente, para diferenciarse se necesitan experiencias» (Alfaro, 2010). Esta afirmación de Elena Alfaro refleja la evolución que se está produciendo en las técnicas de aproximación y captación del cliente.

Concretamente el *marketing* de experiencias o *marketing* emocional gestiona el valor de la oferta de un producto o servicio a través de la creación de vivencias emocionales de comunicación y consumo gratificantes para el comprador/usuario y pertinentes a la marca (Lenderman y Sánchez, 2008). En este sentido, las empresas no solo gestionan la experiencia de uso del producto o servicio gracias a las variables tradicionales del *product mix* y a las características materiales predefinidas, sino también

el acto de compra y de consumo del producto, con el objetivo de agregar emociones y vivencias gratificantes de consumo al valor de la marca y al producto.

Desde este punto de vista, el *marketing* de experiencias puede estar muy próximo a la organización de eventos, ya que la aplicación normal de este tipo de *marketing* se realiza con la organización de experiencias gratificantes o emocionales de consumo. El objetivo es que exista una conexión emocional entre el producto, su consumo y el consumidor, lo que contribuirá a la fidelidad del consumidor y a la repetición de compra. Y es en este aspecto donde claramente ha acertado Microteatro, al hacer que la experiencia de asistir a su espacio (bar y teatro) sea mucho más que asistir a un bar y un teatro por separado. Los dos conceptos juntos otorgan más valor, además del tiempo en el que las personas pueden compartir experiencias en el bar antes o después de la función, el proceso de compra inmediato y en taquilla de las entradas, el tipo de formato más adecuado a públicos con inquietudes y una cultura televisiva y cinematográfica más habitual, y la posibilidad de ser parte de la función, de sentir a los actores (su respiración, sudor, etc.). Todo ello consigue que la experiencia sea muy valiosa para el cliente, lo cual actúa sobre sus emociones y le hace vivir y percibir la experiencia teatral de una forma distinta a como antes la había conocido.

La generación de experiencias en los clientes puede realizarse principalmente por las siguientes vías:

- 1) Las sensaciones son imprescindibles en el *marketing* emocional para crear experiencias a través de los cinco sentidos. Se persigue un impacto sensorial utilizando un diseño atractivo, olores agradables, sonido ambiental específicamente elegido para cada contexto, etc.
- 2) El *marketing* experiencial apela a los sentimientos y a las emociones de los clientes para generar experiencias afectivas.
- 3) Los pensamientos se usan para crear situaciones que generen sorpresa, curiosidad y provocación en el cliente.

El *marketing* emocional ofrece una comunicación personalizada que genera un mayor nivel de compromiso emocional al personalizar cada propuesta para cada persona o *target group*, y eso es algo que Microteatro tiene claro cuando llena su programación con diferentes franjas horarias orientadas a diferentes públicos (la de tarde, a un público más general; la golfa, a uno más joven; y la de mañana, a un público familiar e infantil). Incluso, dentro de cada grupo, segmenta aún más, ya que ofrece espectáculos para bebés, para niños de 2-4 años, para niños de 5 años y más, para preadolescentes, etc.

No olvidemos que los consumidores cada vez estamos más insensibilizados en relación con las invasivas campañas publicitarias de los medios de comunicación masivos. El *marketing* emocional construye relaciones largoplacistas con los clientes de un modo no intrusivo y relacionándose con ellos de forma personalizada. Además, la

poca inversión en publicidad que puede permitirse el proyecto de Microteatro hace que se utilicen canales para comunicarse con su público que son muy directos (redes sociales, web, *newsletters*, etc.). Es ahí donde se anuncian los nuevos temas sobre los cuales se renuevan las programaciones mensuales, pero además ese mismo público puede hacer llegar su proyecto a la sala por esta vía y, si es seleccionado, este puede llegar a representarse. También hay que destacar el hecho de que hay mucho dinamismo en su cartelera, tanto por la renovación mensual como por la apuesta de intentar no repetir temáticas, directores, actores y autores. Ahí, el espectador con ganas de encontrar algo nuevo, elaborado a medida de la sala, siempre podrá ser sorprendido. Esas relaciones estables, duraderas y rentables que establece Microteatro con sus clientes aumentan la fidelidad y sensibilidad hacia su producto. Pero eso no es todo; a corto plazo se consigue incrementar la cifra de facturación y la satisfacción que los clientes sienten por este producto, se genera deseo de compra y se hace *branding*. Este aspecto explica el crecimiento del concepto microteatro en el mundo, tal y como mostraré más adelante.

El *user empowerment* (la fuerza del usuario final) determina claramente a qué otorga valor real el cliente; el objetivo final es tener en cuenta la opinión de este y conseguir su participación activa durante todo el proceso a la hora de lanzar nuevas propuestas al mercado. En este caso, esa relación estrecha de Microteatro con el público permite conocer mejor lo que demanda, y así ofrecer teatro más a medida, en la cantidad deseada, desarrollando nuevas soluciones y propuestas e incorporando al público como una parte activa del proceso. Concentrarse en el valor para este público es el camino correcto.

Innovar requiere capacidad para gestionar la ambigüedad y los puntos de incertidumbre que aparezcan para obtener un modelo de negocio sólido que garantice el posicionamiento y crecimiento futuro de la organización. Aunque reconozcan desde el equipo promotor del proyecto que no se pensó en establecer un nuevo modelo de negocio, la clave radica ahí, al seguir ofreciendo un producto ya consolidado pero en un formato distinto y envuelto en una experiencia totalmente innovadora aplicada a ese sector.

De acuerdo con Kim y Mauborgne (2005), Microteatro ha encontrado su estrategia de innovación en valor en los océanos azules. En un momento de crisis del sector teatral (afectada por una disminución muy importante de espectadores), el modelo planteado por Microteatro creó un nuevo espacio en el mercado sin competencia. Sin apostar por artistas de reconocido prestigio inicialmente, creó un concepto siguiendo el formato teatral, pero muy dinámico y cercano a las series de televisión y el cine.

Abrió los límites de la industria teatral y consiguió acercarse a un amplio segmento de consumidores que previamente no se habían planteado asistir a un espectáculo teatral; aumentó su atractivo para los aficionados al teatro y nuevos públicos que buscan un ocio distinto, al lograr que su producto pueda ser consumido a demanda (el espectador decide el tiempo que quiere permanecer en ese espacio viendo teatro)

y luego la experiencia puede continuar en el espacio de otra forma (en el bar-restaurante). Además, el hecho de que el espectador pueda comprar una entrada unos minutos antes de acceder a la sala implica que no se requiera planificación (frente al teatro tradicional), y la elección de la obra no es tan importante como la experiencia en sí misma.

En Microteatro han incorporado el valor de la proximidad a toda la experiencia, dentro de las salas y fuera de ellas. Uno de los puntos fuertes ha sido que han sabido crear una nueva experiencia, que en su conjunto es vivida como algo innovador, dado que el espectador se siente parte de la obra y percibe a los actores como algo vivo. Esas obras más cortas permitieron bajar el precio de las entradas y abrir el teatro a nuevos públicos (adolescentes, jóvenes, público que nunca había asistido a un teatro, etc.). Podemos decir que han creado un nuevo concepto teatral, proporcionando valor innovador a sus consumidores y haciendo la competencia irrelevante. Además, han sabido reducir costes, ya que son las compañías las que se ocupan de la producción de cada espectáculo y así eliminan muchos intermediarios (productores, distribuidores, etc.). Desde Microteatro consideran que no son competencia sino alternativa para que más gente tenga un espacio de creación y de disfrute. Es un método donde todos ganan: autores, directores, actores, gestores, etc.

El espectador demanda comentar, tomarse una copa, etc. Y ahí es donde el bar-restaurante se erige en el espacio que da continuidad a la experiencia, al otorgar un espacio de socialización clave en el proyecto y que ayuda a financiar el proyecto en su globalidad. Microteatro es rentable, aunque los socios, sociedad privada sin ninguna ayuda pública, se dedican a otras actividades. No pierden dinero, se mantienen y dan trabajo a mucha gente y viven de ello. Es un medio de vida.

El valor que otorga la asociación cultural de Microteatro por Dinero a la experiencia no ha pasado desapercibido a otras marcas o empresas, que han visto en ese espacio un lugar que quieren vincular a su producto. Hoy en día no basta con limitarse a ofrecer una buena experiencia; también hay que aportar experiencias y emociones gratificantes en el propio acto de la compra con el objetivo de añadir valor al producto.

Microteatro empezó participando en el Gastrofestival, que se celebra en Madrid con motivo de la feria Madrid Fusión. Los invitaron a participar y durante dos semanas propusieron un tema relacionado con el festival: *Por mis fogones*. Las bodegas Ramón Bilbao se interesaron en participar al año siguiente. Ofrecían degustación a todo el público que bajaba a la sala.

Posteriormente, y durante 13 días de septiembre en 2012, Microteatro por Dinero se unió al canal de televisión de suspense y misterio Calle 13 para celebrar su 13 aniversario ofreciendo 13 obras con tramas propias del *thriller* y el cine negro. «Queremos ir más allá de lo que ven los espectadores en televisión. En las salas se va a crear una atmósfera especial porque la gente va a ver los crímenes en primera persona y, como en un juego, se convertirán en cómplices», decía David Núñez, el director general de Calle 13. En las cinco salas se representaron piezas escritas a propósito para

la ocasión, con el aliciente de textos de directores y actores de cine tan conocidos como Juan Carlos Fresnadillo, Kike Maíllo, Juanma Bajo Ulloa y Rubén Ochandiano. Esa acción ayudó mucho a la difusión de Microteatro por Dinero y les permitió incrementar el público. Les permitió captar nuevo público, de cine, que los conoció por ese canal y que continúan repitiendo. Desde Calle 13 anunciaban esa acción teatral como «Vive la experiencia en primera persona».

Más tarde Mastercard lanzó un programa de Experiencias en 2013 (*Priceless Madrid*). El programa permite a los titulares de tarjetas Mastercard disfrutar de ofertas y experiencias, como aperturas privadas en los museos más destacados de Madrid, acceso a ofertas exclusivas en restaurantes, compras, eventos deportivos y mucho más. Lo estrenó con Microteatro por Dinero. Hicieron un especial de dos semanas llamado *Por Madrid*. Mostraban obras relacionadas con experiencias que pueden vivirse en Madrid: musicales, deporte, cine, etc.

Tras las críticas ditirámicas, los premios recibidos y las decenas de miles de espectadores que han pasado por la sala, Miguel Alcantud decidió licenciar el modelo de formato corto y exportarlo a otras ciudades del mundo. Ahí han demostrado ser muy valientes, al explotar su modelo en algunas ciudades directamente y en otras ofrecer licencias de uso sobre el concepto protegido, pero dando libertad para adaptar Microteatro por Dinero a la singularidad de cada ciudad.

La expansión e internacionalización del proyecto

En octubre de 2011 Microteatro por Dinero decidió instalarse durante un fin de semana en la cárcel de Segovia (rehabilitada como centro cultural) y encontró en sus celdas unos espacios de representación que se ajustaban a su filosofía. En ese fin de semana, invitados por el Ayuntamiento de Segovia, las mil cien entradas puestas a la venta se agotaron para los dos días de función. Teniendo en cuenta que la población de Segovia en 2012 ascendía a 54.844 habitantes, según datos del Instituto Nacional de Estadística, el éxito de la convocatoria es innegable y demostró cómo el proyecto también tenía fuerza fuera de Madrid.

Eso condujo a que más tarde Microteatro por Dinero firmase un convenio con el Ayuntamiento, para que esta iniciativa pudiera llevarse a cabo una vez al mes durante seis meses al año. Las entradas no se vendían anticipadamente y se formaban largas colas. La gerente del proyecto, Verónica Larios, comentaba que no se venden entradas con antelación porque es muy importante informar de manera personal al público sobre el funcionamiento del formato, sobre la importancia de dejar entre obra y obra treinta minutos (para poder salir y entrar sin problemas de las salas) y así ayudar al público a organizar su experiencia en Microteatro.

A esa siguieron otras experiencias. Tras el éxito de algunas ediciones puntuales del proyecto Microteatro por Dinero en Miami gracias a la invitación del Centro Cultu-

ral Español, uno de los socios decidió implantarlo de forma estable en 2013 y está teniendo una gran acogida. El proyecto se llama Micro Theater Miami y utiliza el mismo logo del proyecto original en Madrid, solo que se ha traducido la marca al inglés. Ubicado en el patio central del Centro Cultural Español, hay un bar *lounge*, y las obras se representan en contenedores industriales. Miami no destaca como ciudad con un público habituado al teatro, pero el proyecto ha cuajado, y al unir la experiencia del bar con el microteatro y haberse erigido en lugar de reunión, está atrayendo y creando nuevo público. Aun careciendo de tradición teatral, la similitud con la televisión, donde el espectador elige qué canal quiere ver, y la posibilidad de poder comentar luego la obra posiblemente son las claves que explican el éxito que está teniendo este proyecto entre el público miamense. Siguen con la apuesta del proyecto originario de dividir la programación en tres bloques: *MicroDebut* (jueves), *MicroTheater* (viernes-domingo) y *Late Night Sessions* (viernes-sábado).

En julio de 2013 se enfrentaron a otro reto, un encargo del Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro para deconstruir una obra clásica. Microteatro partió de una obra clásica como *El caballero de Olmedo* de Lope de Vega, extrajo cinco pasajes fundamentales que pudieran representarse juntos o por separado y dejó que el espectador eligiera cuántos ver y en qué orden. Al final *El caballero de Olmedo* se dividió en cinco episodios de quince minutos que funcionaron de forma independiente, cada uno de ellos en manos de un director diferente y que fueron representados al mismo tiempo en sesión continua, cada pieza en un lugar determinado del teatro, el almacén, la platea o el peine sobre el escenario, para un máximo de quince espectadores. Tal y como insistía el coordinador del proyecto, Miguel Alcantud, la idea «no es ver una obra de teatro, sino vivirla desde dentro».

Más ciudades se han ido sumando al fenómeno Microteatro, como fue el caso de México D.F., en 2013. Allí se instaló en Santa María la Ribera, «uno de los barrios mágicos de la ciudad: auténtico, popular y tradicional», cuenta Andrea Novelo, encargada de la sala. Aunque hace años la colonia era famosa por su peligrosidad —muchos aún la llaman Santa María la Ratera—, pasó a ser una zona privilegiada con una inmensa oferta cultural. La experiencia duró siete años, tras los cuales el proyecto cerró por falta de apoyos gubernamentales y la ausencia de un modelo financiero claro. De hecho, el proyecto intentó que el 70% de los ingresos fueran a los creativos y el 30% para Microteatro, algo atípico en el sector y que tensionó desde el principio la arquitectura financiera del proyecto.

La sala mexicana poco se parecía a la madrileña. En México se trataba de una casa amplia y espaciosa con 13 habitaciones y un patio interior que dobla en tamaño al espacio madrileño. Las únicas condiciones que se pusieron desde Madrid fueron que se conservaran las dimensiones de las salas y la duración de las obras: 15 minutos en 15 m² para 15 espectadores. El edificio, situado en el número 3 de la calle Robles (al lado de la estación de metro Buenavista) se construyó en 1940, y según algunos fue una antigua editorial y un punto de encuentro «de gente peligrosa»: lo que en México se co-

noce como casa de seguridad. Las habitaciones estaban separadas unas de otras y tienen una rejilla en cada puerta, lo que podía provocar una sensación angustiosa.

A pesar de las diferencias, la versión mexicana no tenía nada que envidiar a la madrileña. En el patio se respiraba el mismo ambiente festivo de intercambio cultural. Aunque no contaba con un servicio de comida tan elaborado como el madrileño, en México no faltaban los aperitivos nacionales en versión micro: los tamalitos, los chelines, las tortitas y los mezcalitos. Debido a su gran tamaño, el local también fue aprovechado como espacio artístico con exposiciones de fotos, pintura y escultura.

La calidad de las obras tampoco se quedaba corta. Al frente de las microhistorias había varias caras conocidas del teatro y el cine mexicano. Por la sala han pasado directores y productores, como Alberto Estrella, Charlie Gore, Marius Biegai e Ignacio Flores de la Lama, y actrices, como Laura de Ita, Alejandra Maldonado y Neyla Jaén. Destaca la minuciosidad con la que están elaborados los escenarios. El Microteatro del D.F. representó más de siete cientos micro-obras, recibió más de treinta mil textos y acogió poco más de cuatro mil creativos presentando sus proyectos. Solo el formato y la imagen de marca originaria perduró —una extraña mano que abordaba una entropiada femenina—, el resto era puro sabor teatral mexicano: colorido, espinoso y picante como pocos.

Pero la experiencia de México D.F. sirvió para dar a conocer un proyecto que despertó el interés del público, y pudo crecer con un estilo propio para posteriormente expandirse por todo el país. Así, fueron muchas ciudades las que se interesaron y acogieron el proyecto para hacerlo pervivir actualmente en las sedes de Aguascalientes, Guadalajara, Monterrey, Puebla y Veracruz.

Los siguientes proyectos apuntaron a diferentes ciudades y el éxito del formato se hizo imparable. En Buenos Aires vendieron la licencia a una productora que hace el uso y la explotación de la marca. Han cedido el derecho de explotación y el libro de estilo, que viene a explicar el trabajo desarrollado durante dos años, con errores subsanados incluidos. De este modo, se han visto obligados a hacer un esfuerzo en recoger y concretar las claves para que el proyecto funcione y pueda exportarse el formato sin que pierda su esencia original, que cautiva y consigue un público entregado.

Este modelo se trasladó a otras ciudades españolas: Málaga, Sevilla, Valencia, Bilbao, etc., ciudades que cuentan con escuelas de arte dramático y que tienen un valor añadido. Y también desembarcó en otras grandes ciudades, como Lima, o tótems mundiales del circuito teatral, como Londres o Nueva York. Está claro que el éxito está garantizado por largo tiempo y el formato sigue sumando adeptos en todo el mundo.

CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

El proyecto parte de una acción puntual que sin ninguna inversión en publicidad, únicamente a través de redes sociales y comunicados de prensa, fue un éxito. El im-

pacto de dicho acontecimiento, que alcanzó una gran difusión mediática y aceptación del público, animó a buena parte de los participantes y a algunos nuevos miembros a abrir de manera permanente un espacio donde vehicular las necesidades del público (intergeneracional e interclasista) y de buena parte de la profesión.

Con un diseño societario complicado, imaginativo y plenamente legal, los 21 promotores de la idea crearon Microteatro por Dinero y el proyecto ha llegado a ser viable. Están constituidos como asociación cultural, por lo que todos los artistas que pasan por Microteatro tienen que ser necesariamente socios. La compañía que actúa se lleva el 70% de los ingresos por la venta de entradas, y el resto es para pagar los costes de producción, como electricidad o mantenimiento. Muchos teatros alternativos de la ciudad funcionan así, como asociación cultural, porque de otro modo no podrían mantenerse, pero aquí la taquilla que ofrece Microteatro a las compañías es más generosa. Esto es posible por el bar-restaurant, que funciona de forma independiente como sociedad limitada y permite compensar los ingresos. Eso sí, cada compañía ha de cubrir directamente sus gastos.

Microteatro por Dinero ha conseguido ir más allá creando una nueva propuesta de ocio. En ese sentido, el bar-restaurant ocupa una pieza clave como eje del proyecto, porque es ahí donde la gente espera su turno para asistir a la función elegida, puede cenar o reunirse con sus amigos. Además, el público puede ver teatro a la carta, elegido al momento (como si de un menú culinario se tratara), y participa en la experiencia de disfrutar de una pieza teatral donde los actores están pegados a los espectadores. Eso lleva al público a sentirse parte de la misma, viviéndola y no limitándose únicamente a observarla.

Este proyecto ha sabido entender las nuevas necesidades de una parte del público (real o potencial) que reclamaban entradas más económicas, más dinamismo en las propuestas, temas muy actuales, formato más televisivo, etc. Y todo ello, unido a la experiencia de vivir algo nuevo (recordemos también la rotación continua de las producciones, aunque estén bajo una temática que las agrupa), aporta un valor experiencial único en el público. Ese valor adicional que hoy en día buscan las marcas explica por qué Mastercard, Calle 13, Swatch y otros han querido aliarse con Microteatro para desarrollar experiencias de *marketing* experiencial y experiencias de marca. El recuerdo que acompaña al público de Microteatro perdura por largo tiempo y es positivo, por lo que se consigue la fidelización de muchos espectadores.

Desde la óptica de la innovación abierta han sabido focalizar sus esfuerzos en la creación de un nuevo modelo de negocio sin competencia inicial. De acuerdo con Kim y Mauborgne (2005), en vez de tratar de superar a la competencia con el fin de obtener una porción de un mercado existente («océano rojo»), prefirieron buscar un «océano azul», es decir, un mercado virgen que nadie había tocado, con potencial de crecimiento y donde la competencia se vuelve irrelevante. Así han abierto los límites de la industria teatral, incorporando el valor de la proximidad a toda la experiencia, casi integrando a los espectadores en la obra y mostrando a los actores como algo

vivo. La corta duración de las obras y la buena logística, que posibilita realizar muchas funciones al día en un pequeño espacio, permitieron fijar un precio de entrada no muy alto y abrir el teatro a nuevos públicos (adolescentes, jóvenes, etc.). Además, han sabido reducir costes, ya que son las compañías las que se ocupan de la producción de cada espectáculo y con ello se eliminan muchos intermediarios (productores, distribuidores, etc.). Desde Microteatro consideran que no son competencia al teatro tradicional, sino alternativa a este, de manera que todos ganan: autores, directores, actores, gestores, etc.

Por todo lo expuesto, este proyecto se ha erigido en un referente del ocio que está siendo exportado a todo el mundo. Su ejemplo demuestra que la escena teatral puede ser reinventada y vista con nuevos ojos por el público. Esa relectura de la experiencia teatral, haciéndola más global, única y exclusiva (solo una minoría accede a la sala), está abriendo nuevos caminos artísticos y de gestión que ayudarán a crear nuevo público que se acercará al teatro a través de Microteatro por Dinero. Otras experiencias de pequeño formato se han abierto camino (como el festival de microteatro *Píndoles* en Barcelona),³ pero esta es la más internacional. Es posible que en breve desembarquen en vuestra ciudad. ¿Os perderéis la experiencia?

Finalmente, se proponen algunas preguntas para reflexionar sobre el contenido del caso y despertar el interés por cuestiones complementarias o paralelas:

- ¿Representa el microteatro una ruptura con la barrera que significa el precio de una entrada de teatro y, por tanto, favorece la creación de nuevo público? Es decir, ¿puede ser visto también como una herramienta para atraer al no público?
- Aunque el microrrelato es un género tradicional de la literatura que se inscribe dentro de la tradición del relato corto, ¿la puesta en escena de microcontenidos se percibe por el público como un género de calidad artística similar o comparable al resto de las propuestas escénicas de la cartelera?
- La puesta en escena en una microsala acorta la distancia entre el actor y el público, modificando la ubicación del espectador, el rol del público, etc. ¿Estos aspectos pueden marcar una tendencia en el resto de las propuestas escénicas de la cartelera?
- El éxito de la iniciativa invisibiliza su equipo de gestión, el cual se centra en hacer posible el éxito del proyecto gestionando la complejidad de una sala independiente, con una gran y variada programación y que requiere una muy eficiente producción. Desde este punto de vista, ¿cuáles son los aspectos claves de gestión que son exportables a otros proyectos? Con la actitud abierta del equipo de gestión, ¿a qué otras tendencias y ejemplos de innovación deberían prestar atención?

3 Festival Píndoles: <http://www.pindoles.com/>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALFARO, E. (2010). *El ABC del «customer experience»: Cómo generar experiencias para vender más*. Madrid: Wolters Kluwer.
- BLANCO MARTÍNEZ, A.; GONZÁLEZ-SANMAMED, M. (2014). «Acercar el microteatro al aula. Una experiencia con alumnado de educación secundaria». *Digilec. Revista Digital Internacional de Lenguas y Culturas*, 1: 172-192. En: <https://doi.org/10.17979/digilec.2014.1.0.3666>.
- ICC CONSULTORS (2013). *Impacto real del aumento del IVA en el sector de las artes escénicas en España en los primeros meses de su aplicación*. En: https://larepublicacultural.es/IMG/pdf/Dictamen_FAETEDA_ICC_Consultors_-_impacto_subida_del_iva_dic_2012pdf.pdf.
- LEHMANN, H. T. (1987). «L'esthétique du risque». *L'Art du théâtre*, 7: 35-44.
- LEHMANN, H. T. (2006 [1999]). *Postdramatic Theatre*. Londres / Nueva York: Routledge.
- LENDERMAN, M.; SÁNCHEZ, R. (2008). *Marketing experiencial: La revolución de las marcas*. Madrid: ESIC Editorial.
- PEÑAFIEL SAIZ, C.; ECHEGARAY-EIZAGUIRRE, L. (2012). «El fenómeno de los “microcontenidos”: riesgo o acierto en una sociedad “hipertecnologizada”». *III Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigadores de la Comunicación (AE-IC)*, Tarragona 2012: Ponencia Aceptada 354. En: www.aeic2012tarragona.org/comunicacions_cd/ok/354.pdf.
- TERUEL MARTÍNEZ, S. M. (2012). «La dramaturgia breve en los albores del siglo XXI». *Monteagudo*, 17: 251-254. En: <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/44856/1/La%20dramaturgia%20breve%20en%20los%20albores.pdf>.
- TUBELLA, I.; TABERNERO, C.; DWYER, V. (2008) *Internet y la televisión: la guerra de las pantallas*. Barcelona: Ariel.

Lìberos: el libro como objeto social

Alessandro Bollo
Bertram Maria Niessen

PRESENTACIÓN

Lìberos es una red social de igual a igual (más conocido por *peer-to-peer* o P2P en inglés) que organiza de forma innovadora a agentes ubicados en diferentes estadios de la cadena de valor de la industria editorial (producción, distribución y consumo), y reúne a escritores, editores, librerías, bibliotecas, asociaciones culturales, festivales literarios y otros profesionales de la edición de Cerdeña.

Lìberos comenzó a operar en julio de 2012 como un grupo informal constituido en respuesta a una situación específica de emergencia (el riesgo de cierre de una librería independiente sarda). Desde el principio el grupo se ha caracterizado por una notable capacidad de organización y por una concepción innovadora de las prácticas de actuación.

Por un lado, ha sido capaz de lograr en un tiempo récord un gran número de personas, grupos e instituciones diversas esparcidos por toda la región. Por otro, ha utilizado estrategias de acción y comunicación no convencionales en un sector relativamente tradicional, como el editorial; en este sentido, un ejemplo de ello es una de sus primeras acciones, bautizada como #occupylibreria, con la que se llamó a los *stakeholders* a utilizar el espacio de una librería con problemas para conciertos, lecturas, cenas y pernoctaciones en saco de dormir.

En esta primera fase desempeñó un papel muy importante el liderazgo carismático. En realidad, el grupo fue impulsado por la escritora Michela Murgia, una celebridad en Italia por su dedicación cívica y su compromiso con la cultura. Durante años Murgia tuvo la oportunidad de estrechar lazos con las redes asociativas del territorio. No es casualidad, por tanto, que el grupo haya demostrado un profundo conocimiento de los mecanismos de *storytelling* y de construcción narrativa, combinando de forma inteligente características específicas de la identidad sarda con temáticas específicas de la economía editorial.

Entre las regiones italianas, muy diferentes en su historia y cultura, Cerdeña es probablemente la que presenta unas pulsiones más fuertes de autonomía e incluso de independencia del Estado, y muchos sardos se identifican con una cultura diferente a la nacional. Estas diferencias se reflejan en muchos rasgos identitarios característicos, empezando por el uso de lenguas locales que tienen raíces completamente distintas de las del italiano. Desde el principio, el grupo de Lìberos ha utilizado el recla-

mo de la identidad sarda para convocar las energías de los profesionales y los lectores de la isla.

Cuando nos reencontramos después de mucho tiempo, nos saludamos pidiéndonos mutuamente una historia.

No son el camino o la casa, sino que la pregunta es «ite mi contas»? que deviene el punto de encuentro, el punto exacto en el que dos historias se escuchan entre ellas y pueden reconocerse una como parte de la otra.

Es por ello que Cerdeña es la isla de las historias: somos hijos de una antigua narración oral y esa voz la llevamos dentro hasta el día que se convierte en palabra escrita. Desde los poetas improvisadores hasta el último de los novelistas actuales, en nuestra tierra quien sabe cómo contar siempre es bien recibido y encuentra un oído atento y una mano que pasa las páginas con respeto. Para nosotros, ser un pueblo significa, ante todo, ser una comunidad narradora y por ello amar los libros significa también amar a las personas que los leen, a quienes los escriben, a los que les hacen bien y a los que los ponen a disposición de todos.¹

Casi una llamada a la identidad étnica, en algunos aspectos. Pero al mismo tiempo, para una visión clara y precisa de todo un sector de la industria cultural (la editorial) puede ser útil leer este fragmento, tomado del mismo texto:

El libro [...] nunca es solo un objeto, representa la síntesis de todas las relaciones que lo han construido y encarna la continuidad entre la historia que leemos y las historias que somos. Por eso nos gusta tanto participar en festivales literarios, por eso fundamos asociaciones culturales en las que se habla de historia y por eso continuamos prefiriendo las librerías y las bibliotecas, lugares donde las personas se encuentran y se reconocen alrededor de las historias.

Sabemos bien que el libro es también un objeto de mercado que obedece a las reglas de la economía, pero creemos que estas reglas no tienen por qué ser necesariamente enemigas de nuestras relaciones, ni por qué pasar por encima de nuestra red de vínculos o borrar la historia de nuestra comunidad narrativa.

Unirse a Liberos significa, así, entablar un pacto de solidaridad, un código de reconocimiento mutuo, donde se premian los comportamientos que respetan las relaciones de la comunidad del libro y en cambio se excluirán todas aquellas prácticas que tengan como objetivo reducir la relación con las historias a una guerra entre bienes y precio, personas incluidas.²

En este como en otros textos producidos por Liberos puede encontrarse la narración del producto cultural como un objeto social que resume los supuestos valores, las

1 Traducción de los autores. www.liberos.it.

2 Traducción de los autores. www.liberos.it.

prácticas y las biografías comunes a toda la cadena de producción. Desde el punto de vista práctico, en esta primera fase ofreció una serie de ventajas prácticas a cambio de la adhesión de los sujetos a un código ético basado en el rechazo —con algunas excepciones— a la edición de pago y sobre el reconocimiento del valor de la lectura como un factor de cohesión social. Los beneficios inmediatos eran (y siguen siendo) los siguientes:

- Para los librereros, condiciones económicas ventajosas en el trato con los editores y puesta en contacto con una gran comunidad de lectores con un enfoque fuertemente preferencial hacia las librerías asociadas.
- Para los autores, unas condiciones particulares de visibilidad gracias a una red consolidada y eficiente de giras de lectura y presentaciones en librerías y quioscos consorciados.
- Para los editores, una visibilidad particular y el reconocimiento por parte de la comunidad de lectores del valor añadido de su actividad social.
- Para las bibliotecas, el apoyo gratuito de competencias y relaciones con el resto de la industria, en particular con los librereros, con los que pueden ponerse de acuerdo para la organización de actividades de presentación de textos y promoción de la lectura relacionadas con su área específica.
- Para los festivales literarios, una comunicación más eficaz y eficiente, con un segmento de público definido y muy motivado.

Las herramientas prácticas para la implementación de este programa son, desde 2012, la página www.liberos.it (configurada como una plataforma para la suma de intereses y una red social que facilita el encuentro entre oferta y la demanda en la cadena de suministro) y la tarjeta VIR (que permite ir acumulando puntos que, en cierta cantidad, dan derecho a elegir entre algunos bonos, como presentaciones de libros, copias autografiadas, asientos reservados en eventos, ser cliente preferente en iniciativas de aforo limitado, ventajas en la entrada a festivales, becas en cursos de escritura creativa, visitas a las casas editoriales, etc.).

LA PARTICIPACIÓN EN EL CONCURSO CHEFARE

En septiembre de 2012, apenas tres meses después de las primeras acciones del grupo informal, Liberos fue seleccionado junto con otras 31 propuestas para la final *online* del concurso de proyectos de innovación cultural cheFare.³ CheFare es una de las ini-

³ En: www.che-fare.com.

ciativas nacidas en Italia en 2012 como respuesta a la crisis estructural del sector empresarial de la cultura; el concurso es promovido por operadores de diferentes tipos con el objetivo de cartografiar la realidad y los proyectos innovadores que trabajan en el campo cultural.⁴

Los concursos «New Generation» son una realidad emergente y creciente en la escena italiana. Se trata de experiencias que, aun con génesis y propósitos a menudo heterogéneos, comparten el deseo de estimular y premiar proyectos e iniciativas capaces de aportar innovación incremental y radical en beneficio de los actores que conforman el sistema cultural en su conjunto. Aunque no se haga referencia explícita a ello, muchos de estos concursos y convocatorias definen los criterios de selección y la lógica de los premios en fuerte sintonía con el concepto de innovación abierta, según el cual, por ejemplo, se apuesta por el conocimiento reticular y extenso en relación con la inteligencia colectiva, facilitado por los procesos colaborativos y los contextos comunitarios entre los que se propaga.

En algunas convocatorias, además, se exige que los modelos de diseño sean de código abierto, que se usen las licencias Creative Commons y que se demuestre la naturaleza de los impactos que se desea generar sobre las comunidades específicas de la práctica y profesionales. En general, se puede decir que los principios de la innovación abierta son sugeridos y facilitados, dado que la descripción del *proyecto ideal* de la convocatoria hace referencia a la importancia del *networking* para la configuración y el fortalecimiento del proyecto/producto, a la adopción de enfoques participativos y del *crowdsourced* en las diferentes etapas del ciclo vital de los proyectos, a las oportunidades derivadas de la integración horizontales y verticales de los recursos y *know-how* en el mismo sector y, sobre todo, a las cadenas productivas alejadas de las áreas tradicionales de intervención.

Volviendo a la convocatoria de cheFare, la selección se dividía en tres fases. A la primera, basada en la presentación de proyectos por parte de las asociaciones, empresas, fundaciones y *start-ups*, respondieron más de quinientos solicitantes. De ellos, 32 fueron seleccionados por un equipo de expertos formado por miembros de las asociaciones y de los socios del proyecto (entidades nacionales que trabajan en la economía de la cultura y la innovación, como Avanzi, Make A Cube, Fondazione Ahref y Tafter). Se presentaron *online* los proyectos y fueron votados por el público por un

4 Entre otros concursos, merece la pena mencionar la convocatoria Ars de la Fundación Italiana Accenture, con un premio de un millón de euros en recursos para proyectos relacionados con el arte que logran innovación social; la convocatoria de Changemakers for Expo, que seleccionó diez *start-ups* para un curso de formación intensivo de dos meses; la plataforma 99Ideas del Ministerio de Cohesión Territorial, con convocatoria específica para Sulcis, Reggio Calabria y Pompeya; Culturability, de la Fundación Unipolis, con un total de doscientos mil euros para repartir entre diez proyectos de *start-ups* culturales y creativas presentados por cooperativas; Funder 35, de innovación cultural, promovida por la red de las Fundaciones Bancarias; y la convocatoria Ic innovación Cultural, promovida por la Fondazione Cariplo, que premia con quince mil euros la mejor idea de la innovación cultural presentada por una sola persona o por un grupo de trabajo recién creado (Niessen, 2013).

período de dos meses, durante el cual se recogieron más de cuarenta y dos mil votos. Los seis proyectos más votados por el público fueron valorados entonces por un grupo de intelectuales e investigadores, que eligieron a *Lìberos* como proyecto ganador del premio de cien mil euros. Participar en este proceso de selección cambió profundamente la naturaleza de *Lìberos*, sometiéndolo a dos movimientos rápidos de transformación en unos pocos meses.

El primero de estos cambios está directamente relacionado con la dinámica de la votación *online* de *cheFare*. El desarrollo de la competición entre los diferentes proyectos estimuló una fuerte rivalidad entre los participantes, que en dos meses desarrollaron características similares en algunos aspectos a las del hincha deportivo o los movimientos sociales. *Lìberos* (que, además de ser elegido como el ganador por el jurado, fue también el proyecto con más votos del público) ha sabido aprovechar la gran visibilidad de los medios para diferenciar sus propios registros comunicativos y ampliar de forma extremadamente rápida su propio público.

La segunda transformación tuvo lugar después de ganar el premio. La directora, Michela Murgia, se presentó como candidata del partido independentista de Cerdeña ProgreS – Progetu República a las elecciones de 2014, y dejó la dirección de la asociación para no crear un conflicto de intereses. Este cambio llevó a la construcción de una nueva estructura de liderazgo que ha tenido, en poco tiempo, que afirmarse tanto desde el punto de vista carismático —la expectativa del público respecto de la asociación, al ganar el *cheFare*, era altísima— como en relación con lo racional y funcional —buscando superar la estructura *movimentista* inicial, algo que pueda manejar la complejidad organizativa de una realidad crecida muy rápidamente.

En un período de unos dieciocho meses, la comunidad de lectores de *Lìberos* se amplió hasta llegar aproximadamente a seis mil seiscientos usuarios registrados en el sitio; los operadores profesionales (escritores, editores, librerías, bibliotecarios, trabajadores de los festivales literarios y asociaciones culturales) son alrededor de doscientos treinta; los eventos programados directamente por *Lìberos* (*Scrittori a piede Lìberos*) fueron aproximadamente doscientos, y participaron en ellos cincuenta autores, cuarenta municipios y alrededor de treinta mil personas de público; en general, los actos organizados por los operadores del circuito y vehiculados a través del sitio han sido más de cuatrocientos.⁵

En el segundo semestre de 2013, además, *Lìberos* organizó un festival popular llamado *Éntula*, en el que colaboraron sesenta agentes, entre entidades públicas, empresas, asociaciones culturales y organizaciones no lucrativas (incluidos 17 ayuntamientos y un sistema bibliotecario, así como diversos cofinanciadores). Con la participación de 27 municipios en 57 presentaciones de 16 autores, fue un fenómeno

5 Datos recogidos por los autores en el trabajo de monitoreo del Premio *cheFare*.

verdaderamente notable para una organización fundada informalmente justo un año antes.

LOS ELEMENTOS DE INNOVACIÓN ABIERTA EN EL PROYECTO

Los aspectos innovadores de Liberos se pueden resumir en los siguientes puntos:

- 1) La capacidad de una pequeña asociación para construir una gran red regional utilizando internamente herramientas narrativas típicas de la literatura, integrándolas con un *storytelling* típicamente vinculado a las plataformas de redes sociales (que resultó ser eficaz sobre todo en la fase de votaciones *online* de cheFare).
- 2) La construcción de una red del tipo *peer-to-peer* basada en la integración de las dimensiones horizontal y vertical, que incluye las diferentes partes de la cadena de valor de un particular ámbito de la empresa cultural (el de la edición y lectura).
- 3) La narrativa del producto cultural como una síntesis de las relaciones sociales y de los valores que se atribuyen a toda la cadena de valor.
- 4) Una gran capacidad de diálogo con el territorio, tanto con las administraciones públicas como con las pequeñas empresas y microempresas de turismo local.
- 5) La integración con el circuito de moneda complementaria Sardex.net, que cuenta con mil quinientas empresas en Cerdeña (Melis, Giudici y Dettori, 2013).

La relevancia de estos puntos se entiende aún mejor si tenemos en cuenta el contexto y el ámbito en el que surgió la red Liberos. Muchas de las características comunes a la innovación del proyecto y a su eficacia se derivan, de hecho, de su capacidad de haber preparado un contexto sociocultural particularmente fértil y receptivo que ha facilitado y amplificado el ámbito de la mecánica colaborativa, ha reforzado las redes y ha permitido restablecer las cadenas de valor. Todo esto sucedió en un escenario de reducción del bienestar y de multiplicación de las necesidades sociales entre la subsidiariedad y el surgimiento de nuevas prácticas de colaboración y ayuda mutua (Bonomi, 2013).

La red de relaciones de la comunidad (anclada en un fuerte compartir de valores y ética) ha sido, por lo tanto, el mecanismo que ha retenido y ha hecho posible la transferencia de valor en presencia de una situación económica y de mercado que de otra manera no hubiera podido garantizar la supervivencia de un sistema de oferta y de experiencia cuantitativa y cualitativamente significativo.

No es casual que Liberos naciese como una reacción espontánea a la clausura de una librería independiente, hecho en sí mismo simbólico, además de indicativo de la dificultad de continuidad en Cerdeña, de los vínculos individuales de la cadena al replanteamiento radical, sistémico del modelo de valorización y sostenibilidad. Cer-

deña, cuyo valor añadido cultural (aproximadamente un millón de euros) es cercano al 3,7% de la economía (frente al 5,4% de la media nacional), registra el multiplicador cultural más bajo en Italia, el 0,9 (frente al 1,7 nacional).⁶

CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

El primer objetivo en el desarrollo de Lìberos es el aumento en el número de eventos y la participación de operadores y socios más variados, abordando no solo la industria editorial, sino también la del turismo (muy desarrollado en Cerdeña). Al mismo tiempo, la organización persigue ampliar su alcance más allá de lo estrictamente editorial, con la intención de actuar en la región como un punto de referencia para todos los sectores de las empresas culturales. Lìberos apunta también a aumentar la interacción entre lectores (es decir, la interacción horizontal) y entre lectores y operadores (interacción vertical), y para lograr este objetivo es esencial la mejora de las interfaces tecnológicas, ya sea con la optimización de la página web o mediante la creación de aplicaciones y contenidos para móviles.

Desde el punto de vista de la relación con las instituciones, Lìberos pretende acreditarse de forma clara y definitiva como socio con los municipios, las provincias, las organizaciones nacionales y las europeas, y por ello ofrece su visión de la gobernanza de la cultura como un ejemplo virtuoso para ser replicado. Para lograr estos objetivos Lìberos necesita todavía madurar más en su proceso de institucionalización. La gran velocidad con la que una pequeña asociación se ha transformado en una compleja red regional hace difícil el mecanismo de gobernanza entre el núcleo interno de activistas y organizadores y las muchas realidades contiguas (redes librerías y grupos asociativos de diverso tipo).

Una última cuestión abierta final es la de la replicabilidad. Lìberos pudo crecer tanto porque se basó en una fuerte identidad local y porque podía contar con el liderazgo de una figura carismática excepcionalmente importante en el panorama social, cultural y político de Cerdeña. ¿Estas variables son también replicables en otros territorios? ¿Es concebible diseñar un recorrido de este tipo mediante la sustitución de estos con otros factores? La asociación está estudiando la reproducción de sus procesos y su forma de organización en otros contextos, pero de momento estas no se han concretado.

6 Para profundizar en la economía de la cultura en Cerdeña puede consultarse, entre otros: Fondazione Symbola – Unioncamere (2013). *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi. Rapporto 2013*. I Quaderni di Symbola.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BONOMI, A. (2013). *Il capitalismo in-finito. Indagine sui territori della crisi*. Turín: Einaudi.
- FONDAZIONE SYMBOLA – UNIONCAMERE (2013). *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi. Rapporto 2013*. I Quaderni di Symbola. <https://www.symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-litalia-della-qualita-e-della-bellezza-sfida-la-crisi/>.
- MELIS, C.; GIUDICI, E.; DETTORI, A. (2013). «Revitalizing the Barter: The case of Sardex. Net». P. SPAGNOLETTI (ed.). *Organizational change and information systems*. Lecture Notes in Information Systems and Organisation, vol. 2. Berlín / Heidelberg: Springer, págs. 129-136.
- NIESSEN, B. M. (2013). «Open innovation. Le risposte sono là fuori». *Doppiozero*. www.doppiozero.com/materiali/che-fare/open-innovation-le-risposte-sono-la-fuori.

Codetickets: de la necesidad a compartir para crear valor

Albert de Gregorio

PRESENTACIÓN

Codetickets es un sistema integral de venta de entradas. Un sistema de gestión del *ticketing* que permite al gestor de un evento un control integral de la totalidad del proceso de venta: creación, venta, seguimiento y control de entradas. El sistema fue desarrollado por una pequeña empresa radicada en Mataró y creada por las empresas gestoras de tres salas de música catalanas: la cooperativa Visualsonora, Salamandra S.L. y RGB S.L.

En este texto se analiza Codetickets como un ejemplo de innovación abierta, explicando, en primer lugar, las características principales del servicio que presta. A continuación, el relato de su breve trayectoria permite conocer el desarrollo de la iniciativa, basado en un entorno de confianza y colaboración, en un sector de profundos cambios como es el del *ticketing*. Finalmente, se destacan los factores clave que han permitido convertir la iniciativa en una experiencia de éxito.

Codetickets se presenta como una herramienta que aporta una nueva filosofía a la venta de entradas, dado que permite al vendedor participar en todo el proceso, personalizar cada una de las etapas e integrarlas con el resto de los componentes del evento. Y la opción de gestionar y personalizar el proceso ofrece al cliente de Codetickets la posibilidad de complementar sus propios servicios de promoción y producción de acontecimientos.

De manera sintética, lo que Codetickets permite a sus clientes es:

- Integrar la gestión de redes e internet.
- Diseñar y controlar el proceso sin intermediarios.
- Disponer de inmediato de las ganancias generadas por la venta.
- Gestionar directamente la base de datos de clientes.

La integración de los cuatro módulos que forman Codetickets (Panel, Control, Print y Scan) permite al cliente, especialmente a los promotores musicales, gestionar todo el proceso de venta una vez se han familiarizado con el funcionamiento del sistema. El cliente puede configurar todo el evento: numeración, sesiones, canales de venta, *box office*, seguridad, *e-ticket*, *m-ticket*, *hard ticket*, consultas en tiempo real y control de accesos. Configuración que puede realizar de forma personalizada e integrarla con otros componentes del evento. Como veremos, la autonomía del cliente

es uno de los elementos esenciales de la oferta Codetickets, que se posiciona en el extremo *do it yourself* entre las ofertas de *ticketing*.

El cliente de Codetickets accede *online* al sistema, donde puede gestionar su propio panel de control del evento. Por tanto, el cliente es autónomo para acceder cuando y donde quiere a la totalidad de los elementos que conforman el evento. Así, Codetickets actúa como una página de venta *online* personalizable desde la cual es posible aplicar promociones y descuentos, o desarrollar las estrategias de *marketing* que mejor se adapten a los clientes del evento. El sistema permite el acceso directo a la base de datos de dichos clientes. Y estos son un elemento básico del modelo de negocio. Es esta una de las características de los procesos de innovación abierta en los que se da un cambio en el modelo de negocio como consecuencia de considerar a los clientes piezas básicas del proceso. La posibilidad del cliente de cocrear y codiseñar con la empresa resulta imprescindible en el modelo de negocio.

A lo largo de su existencia, Codetickets ha ido incorporando diferentes servicios que complementan el proceso de venta de entradas para eventos. La oferta que realiza es una plataforma de producción y seguimiento de todo tipo de entradas, con un servicio de soporte que permite al cliente:

- Disponer de una pasarela de venta *online* de entradas.
- Disponer de una pasarela de pago vía TPV virtual.
- Controlar y validar las entradas.
- Gestionar la base de datos de clientes.
- Vender en taquilla.
- Gestionar y controlar el acceso al evento.

HISTORIA

Un entorno de confianza y colaboración

La autonomía del cliente en el diseño del proceso es uno de los elementos esenciales del éxito de Codetickets. Un segundo elemento es la capacidad de generar una oferta a medida de las necesidades de los promotores musicales. Dicha capacidad está asociada a la propia génesis del proyecto.

Visualsonora, la sociedad cooperativa gestora de la sala Clap de Mataró, no limita sus actividades a la gestión de esta sala y ha desarrollado diversas iniciativas vinculadas al mundo de la música. Entre otras, una emisora de radio o el festival Cruïlla, nacido en 2005. Justamente fue la gestión de una de las ediciones de este festival lo que desencadenó la idea del proyecto Codetickets.

Clap es una sala de conciertos de referencia de Mataró, con capacidad para setecientas cincuenta personas, que el fin de semana se convierte en discoteca ecléctica

y respetuosa con la calidad musical, donde se repasan estilos musicales que van desde el flamenco hasta el *hip hop*, pasando por el *rock* o el *funk*. Dispone, también, de una sala pequeña, con capacidad para doscientas personas, que acoge los conciertos de pequeño formato y actividades para músicos como el Banco de Pruebas. Las noches del fin de semana los diversos *disc jockeys* pinchan música de todos los tiempos. Las salas se ofrecen también como espacios que pueden ser alquilados para conciertos o actos.

Mataró es una ciudad del litoral mediterráneo, capital de la comarca del Maresme, con ciento veinticuatro mil habitantes y situada a unos treinta kilómetros al norte de Barcelona. La proximidad a Barcelona condiciona las posibilidades de nuevas iniciativas culturales que han de ser complementarias a la amplia oferta cultural de la capital catalana. La cooperativa Visualsonora ha mantenido siempre una estrecha relación con Salamandra S.L., que gestiona la sala Salamandra (L'Hospitalet), y con RGB S.L., que gestiona la sala La Mirona de Salt (Gerona).

L'Hospitalet es una ciudad limítrofe con Barcelona, con la que tiene una continuidad en la trama urbana. Con una población de más de doscientos cincuenta mil habitantes, es la segunda ciudad de Cataluña en población. Por su lado Salt, y Gerona (ciudades limítrofes) suman ciento treinta mil habitantes, y se encuentran a noventa kilómetros al norte de Barcelona.

La relación entre las tres empresas nace del mutuo interés en promocionar la música en vivo (un sector tradicionalmente débil fuera de las grandes ciudades españolas). En esta dirección las tres empresas han creado y fomentado proyectos destinados a la unificación de conocimientos y recursos entre el sector privado y el público para dar forma a distintas asociaciones o proyectos, como La Casa de la Música, Red de Casas de la Música, ACCES (Asociación Estatal de Salas de Música en Directo), ASACC (Asociación de Salas de Conciertos de Cataluña), ARC (Asociación Profesional de Representantes, Promotores y Managers de Cataluña) y APECAT (Asociación de Productores y Editores Fonográficos y Videográficos de Cataluña).

La Red de Casas de la Música está formada por cinco entidades (Salamandra, de L'Hospitalet; Clap, de Mataró; La Mirona, de Salt; El Vapor, de Terrassa; y Stroika, de Manresa) que vertebran una estructura con el objetivo de potenciar el trabajo en red enfocado a la profesionalización de los músicos y su proyección e internacionalización, mediante iniciativas como la creación de un sello discográfico de autoedición o una Federación de Músicos Amateurs, entre otras.

Se trata de un proyecto social-musical pionero en Europa que promueve un modelo de gestión cultural mixto (público-privado) dedicado a la formación, creación, exhibición y difusión de la música. Entre sus principales retos destacan la instauración de vías para la creación estable, la oferta de un circuito a los intérpretes que se dedican a la música profesionalmente (en colaboración con la ASACC), el establecimiento de puentes de comunicación y diálogo para contrarrestar el desequilibrio territorial respecto a Barcelona, y la concepción de un funcionamiento alternativo.

La Asociación de Salas de Conciertos de Cataluña se constituyó oficialmente en 2001, tras la celebración del XIII Mercado de Música Viva de Vic (2000), con motivo del encuentro de los representantes de las más importantes salas de conciertos de Cataluña. ASACC nació con el objetivo de que se reconociera la necesidad de proteger, potenciar y difundir las salas de conciertos. Su visión es que cualquier ciudad debe disponer de una serie de equipamientos culturales básicos, como una biblioteca, un teatro y, por supuesto, una sala de música en vivo. Las condiciones para asociarse a la ASACC son mantener una programación estable de, como mínimo, treinta conciertos anuales, la mitad de los cuales ha de contar con la actuación de músicos en vivo. El ingreso está condicionado al aval de dos salas ya asociadas.

La tradición de colaboración entre las tres empresas y la confianza generada a través de su participación en los proyectos citados permitían sentar las bases de nuevas colaboraciones. De esta forma nace el proyecto Codetickets, para superar las limitaciones de las plataformas de venta de entradas.

El ticketing

En los primeros años del siglo XXI la venta de entradas se realizaba mayoritariamente mediante el método clásico de la venta directa (básicamente en la propia taquilla) o a través de unas pocas plataformas de venta de entradas para eventos. Dichas plataformas, que eran percibidas como grandes dinosaurios, estaban vinculadas a entidades financieras, que disponían de las terminales necesarias para conformar un monopolio de la oferta. Este vínculo financiero provocaba que no dispusiesen de una estrategia empresarial propia, puesto que dependían de la estrategia corporativa de la entidad financiera.

La posición dominante la tenía ServiCaixa, que en 2008 había vendido más de 8 millones de entradas a través de sus diferentes canales (internet, cajero automático, teléfono o teléfono móvil): a través de su portal (www.servicaixa.com) se vendieron 4,7 millones de entradas anticipadas; los cajeros automáticos de La Caixa sirvieron 2,3 millones de entradas; y por vía telefónica se vendió más de 1 millón.

En 2011 La Caixa vendió ServiCaixa, su servicio de venta y distribución de entradas a eventos de ocio, a la filial española de Live Nation, Ticketmaster. En el año anterior, 2010, ServiCaixa había gestionado un total de 43,8 millones de entradas (casi cinco veces el volumen de 2008) y había obtenido una facturación de 182 millones de euros. Por su parte, a finales de 2006 Ticketmaster había adquirido Tick Tack Ticket, compañía constituida en Barcelona en 1995 y, entonces, líder en la gestión informatizada de taquilla y venta anticipada de entradas. Se formalizaba, pues, la concentración de las mayores plataformas de venta de entradas que se independizaban de sus orígenes ligados a entidades financieras. Este proceso se acentuaría en España como consecuencia de la reconversión bancaria, que afectaría especialmente a las cajas de ahorro.

Son destacables, en relación con la percepción de estas plataformas por parte de los usuarios, los problemas que periódicamente tenían con la gestión de grandes eventos. Así, por ejemplo, en 2007, la web de Tick Tack Ticket dejó sin entradas a los fans de Bruce Springsteen que intentaban, infructuosamente, acceder al sistema de ventas *online*. Lo mismo había sucedido en 2005 cuando los usuarios que de Tick Tack Ticket se encontraron en la web un mensaje en el que se detallaba que las entradas para el concierto de U2 que se celebraría en agosto se pondrían a la venta a partir de las diez de la mañana. Sin embargo, ese día a las nueve y media, treinta minutos antes de que se iniciara de forma oficial la venta de localidades, el acceso a la página resultaba inaccesible, y así siguió todo el día.

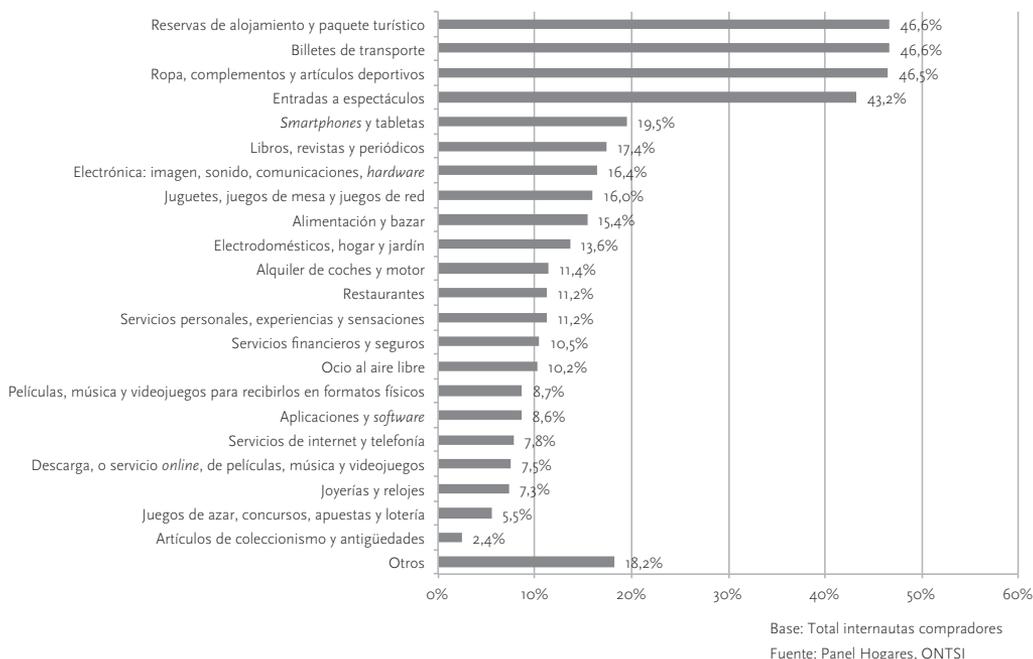
En este contexto, aprovechando las oportunidades de las nuevas tecnologías aparecieron nuevas propuestas, como por ejemplo la de Atrápalo, que ofrecían, en el ámbito de los eventos, un servicio de reserva previa de entradas. Atrápalo nació a partir de la idea del índice de desocupación de espectáculos, restaurantes, hoteles fuera de temporada y otros eventos y actividades. La idea original de Atrápalo era ofrecer estas plazas con ofertas interesantes a fin de aumentar su ocupación y generar más negocio. En pocos años tuvo una gran expansión y su facturación en 2008 se cerró con 165 millones de euros, con un alto porcentaje de ingresos derivados de las ventas de viajes. La compañía facturó en 2012 un total de 221 millones de euros, casi un 6% más que el año anterior, con más de ocho millones de usuarios.

Su rápido crecimiento es un claro ejemplo de la velocidad a la que cambian los entornos de innovación. Los procesos industriales de innovación se mueven en distintas direcciones y es difícil prever la evolución de la cadena de valor, que está condicionada por la irrupción de nuevos conocimientos y agentes en el mercado que modifican el entorno empresarial. Actualmente, Atrápalo cuenta con una plantilla de cuatrocientos empleados, de los que 125 se hallan en las sedes de Latinoamérica. «El desarrollo en países sudamericanos más el paulatino crecimiento en el mercado español hacen que la marca, fundada en el año 2000, siga generando empleo y amplíe su plantilla ejercicio tras ejercicio»,¹ destaca la compañía.

Otro ejemplo de nuevas oportunidades de negocio es el de Ticketbis.com, plataforma creada en 2009, en la que los propios usuarios son los que ponen entradas a la venta. Se trata, mayoritariamente, de particulares que tienen una entrada que no van a usar y la quieren vender.

El sector de la venta de entradas es uno de los de mayor expansión en el conjunto del comercio electrónico español. Como ejemplo, en 2016 tan solo fue superado por la venta de billetes de transporte; reservas de alojamiento y de paquetes turísticos; y ropa, complementos y artículos deportivos. El sector se ve favorecido por la rápida penetración de internet como vía para la realización de compras en España (ONTSI, 2017).

¹ Entrevista al director. L'Hospitalet de Llobregat, 2018.

Figura. Estudio sobre comercio electrónico B2C 2016

Fuente: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2017).

LA INICIATIVA

Volviendo a Visualsonora, en 2005 la cooperativa organizaba la primera edición de Mataró, Cruïlla de Cultures (Mataró, Cruce de Culturas), un festival de música que a la calidad artística sumaba el valor social, ya que cedía espacios dentro del recinto a entidades sociales. En la segunda edición, la venta anticipada podía adquirirse en las oficinas de Caixa Laietana (la caja de ahorros comarcal), Discos Trak, Librería Robafaves de Mataró, y Etnomusic y Disco 100 de Barcelona. En la edición de 2007 el festival contaba ya con venta *online* (www.cruilladecultures.com) y los puntos anteriores de venta anticipada, a los que se añadía Disc K7, de Granollers.

El éxito de la propuesta de festival desbordó las previsiones. Este fue uno de los motivos del traslado del festival a Barcelona, donde se realizó la edición de 2009. Visualsonora se vio obligada a anunciar que Mataró no acogería el festival Cruïlla de Cultures al considerar que su continuidad era inviable por no disponer de espacios adecuados. Una de las consecuencias del éxito del festival fue también la aparición de problemas con la venta de entradas. Así, uno de los conciertos del festival tuvo tal éxito que se desbordó el sistema de recogida de entradas. David Rocasalbas, uno de los socios de la cooperativa Visualsonora y actual gerente de Codetickets, no olvida ese momento. Se habían realizado tantas reservas para un concierto, en el que actual-

ban grupos como Chambao o Macaco, que fue materialmente imposible conseguir que todas las reservas se convirtiesen en entradas. El concierto fue un éxito, pero hubo que organizar un sistema *ad hoc* para el retorno de las reservas que no consiguieron su entrada para el concierto.

Los socios de la cooperativa pensaron que podría desarrollarse un sistema propio para la sala Clap y para sus eventos que evitara en el futuro este tipo de desagradables situaciones. David pasó a compatibilizar su trabajo de *disc jockey* con el desarrollo de un nuevo sistema en el que también participaba un programador. Como sabemos, Visualsonora mantenía una estrecha relación con Salamandra S.L., gestora de la sala Salamandra (de L'Hospitalet) y con RGB S.L., gestora de la sala La Mirona de Salt (Gerona). Conjuntamente decidieron poner en marcha Codetickets. La amplia experiencia de cooperación facilitó el proyecto, que nació en 2007 con el objetivo de complementar sus servicios de promoción y producción de acontecimientos musicales.

Una de las fortalezas de este proyecto era el amplio currículum de los tres socios en el sector de la organización y gestión de eventos artístico-musicales y en la gestión de espacios destinados al ocio musical. También habían acumulado experiencia en la organización de grandes eventos, como los festivales Cruïlla (Barcelona y Mataró), Senglar Rock, Let's Festival, Black Music Festival o el Festival Internacional de Música de Cadaqués, así como en el *management* y promoción de grupos como Els Pets, Lax'n Busto, Sopa de Cabra, Ja t'ho diré y D'callaos, que habían confiado o confían en estas empresas para la gestión de sus giras, discografías, etc. Por todo ello, Codetickets nacía no solo con una fortaleza basada en la contrastada capacidad de colaboración entre los socios, sino también con la oportunidad de aprovechar el alto grado de credibilidad y garantía dentro del sector que aportaban las tres empresas participantes.

Sin embargo, el amplio conocimiento con que contaban era también una amenaza para el proyecto. Así, uno de los recelos iniciales era la obsesión por crear un sistema que no permitiese la copia de las entradas y, al mismo tiempo, fuese usable por pequeños y medianos organizadores de eventos. Este era uno de los muchos retos tecnológicos a los que se enfrentaban las dos personas que iniciaron profesionalmente esta empresa.

En el año 2008 Codetickets inicia su actividad comercial y obtiene un Plan Avanza del Ministerio de Industria, Turismo y comercio. El Plan Avanza tiene como objetivo principal contribuir al fortalecimiento de la economía española a través de la inversión de capital en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. La ayuda obtenida por Codetickets en la convocatoria de 2008 (130.900 euros) fue en el programa de uso avanzado de las TIC en la pyme, para el proyecto de desarrollo de soluciones para complementar el *ticketing online* hacia servicios en movilidad.

Un logro importante es que se convierte en el sistema de venta de entradas de Caixa Laietana, una caja de ahorros muy arraigada en la comarca del Maresme. Sin embargo, esta entidad financiera acabaría formando parte de Bankia como

consecuencia del proceso de reforma financiera española. El año 2008 finalizó con un volumen de 43.746 entradas vendidas, lo cual no da idea de su dimensión, si lo comparamos, por ejemplo, con los 8 millones de entradas que ese año gestionó ServiCaixa.

En el año 2009 se amplía la plataforma con el objetivo de dar servicio a recintos numerados de complejidad mediana, y se llega a las 118.923 entradas vendidas. En 2010 fueron 221.000. Codetickets sigue subiendo a los 160 clientes y más de 400.000 entradas vendidas cada año con una media de 300 eventos mensuales. Los visitantes al sistema pasan a ser 1.151.087, de los cuales 356.687 son recurrentes, y las cifras siguen en aumento.

Estas cifras, pequeñas en comparación con las grandes plataformas de venta, promoción y difusión, son indicativas de un fuerte posicionamiento en el sector de los pequeños y medianos eventos, especialmente musicales. El dato de recurrencia denota la vinculación local de muchos de sus usuarios a las salas que utilizan el sistema.

En la actualidad, la empresa cuenta con cuatro trabajadores, ubicados en la incubadora de empresas Tecnocampus de Mataró: un gerente (David), dos programadores (entre ellos el que inició el proyecto) y un responsable comercial de atención a clientes.

Un modelo de éxito

El proyecto nació en un contexto que podemos caracterizar de oligopolio de grandes operadores, el tamaño de los cuales dificultaba la incorporación de las innovaciones tecnológicas y de relación con los clientes que estaban a disposición de los emprendedores con el coraje suficiente como para utilizarlos. Es un contexto también de cambios radicales en las dinámicas económicas del sector musical. En este período han aparecido múltiples iniciativas empresariales similares tanto generalistas como especializadas en sectores como el cultural o el deportivo.

A partir del desarrollo de un sistema propio, Codetickets ha conseguido posicionarse como el sistema de *ticketing* de los promotores musicales. Por ello, aun siendo una empresa tecnológica, su clientela sigue creciendo a partir del boca a boca de un sistema de calidad a un precio razonable, pensado para ofrecer soluciones de necesidad contrastada, puesto que son diseñadas por un equipo que comparte el código de comunicación con sus principales clientes, los promotores.

El proyecto es un buen ejemplo de innovación asociada a estrategia de comercialización. En todo momento, el proceso de desarrollo tecnológico ha sido pensado en función del modelo de negocio. Los promotores musicales, sus principales clientes, son una pieza básica en todo el proceso. Un proceso que configura un modelo de negocio novedoso, accesible y a un precio razonable. De hecho, para hablar de innovación es necesario que la invención aparezca asociada a su estrategia de comercializa-

ción. En las políticas de innovación abierta, la estrategia empresarial se focaliza en el modelo de negocio, más que en la generación de un nuevo producto o servicio (característica de la innovación cerrada).

Un precio razonable asociado a una pequeña estructura organizativa sin los costes (ni los ingresos) de los grandes operadores centrados en convertirse en plataformas de difusión de eventos y en agregadores de contenidos (Atrápalo, Letsbonus...). Un pequeño tamaño que limita la capacidad de incorporar novedades tecnológicas. Esta dimensión permite, también, un amplio margen de flexibilidad en la gobernanza empresarial. La toma de decisiones con los propietarios es fluida, puesto que comparten otros proyectos. También comparten un código implícito de funcionamiento, ya que los otros dos socios son sociedades limitadas con un pequeño número de asociados, habituados, por tanto, a la toma de decisiones en equipo.

La capacidad y experiencia de colaboración explica su vínculo con empresas creadoras y tecnológicas. Codetickets mantiene lazos con diversos espacios de promoción cultural, y una relación fluida con operadores como el club TRESA, *envivo.com*, *taquilla.com* o *La Vanguardia*, relación que les permite hacer de puente entre sus clientes y las diversas plataformas de difusión.

Excepto el primer año, se han conseguido resultados financieros positivos. El gasto principal es el de las retribuciones del personal y el de tecnología. Todos los beneficios se han reinvertido en el proyecto, lo cual es indicativo de la confianza en el proyecto y también de la confianza entre los socios.

La tecnología y su velocidad de incorporación en el proyecto es una de las claves del éxito de la propuesta. En este sentido, la incorporación de avances tecnológicos proviene de una visión abierta para captar y atraer aquellas soluciones que incrementan el impacto de las ideas diseñadas internamente. En este sentido, Codetickets está trabajando para dar un salto cualitativo para adaptar sus servicios a las necesidades que plantean grandes recintos con diferentes tipologías de venta, lo cual requerirá desarrollar lo siguiente:

- Herramientas para la gestión de grandes recintos numerados complejos.
- Herramientas para la gestión de la base de datos de usuarios CRM (*customer relationship management*).
- Herramientas para la gestión y venta de abonos (combinación de acontecimientos).

Al mismo tiempo, el equipo de Codetickets está atento a los avances en áreas como los códigos QR (*quick response code*) en la recepción de servicios, la NFR (*near field communication*) para la compra y validación de entradas, las tarjetas *contactless* y los dispositivos asociados, etc. Por ello, David apuesta por la estrategia de crecimiento en recursos técnicos. El objetivo es aumentar la capacidad de Codetickets para analizar los avances tecnológicos y valorar su incorporación o, en su caso, la adaptación de su

sistema. Se trata, pues, de ofrecer lo que sus clientes necesitan. Así, por ejemplo, han decidido no ofrecer servicio de CRM.

En relación con los clientes, son dos los ámbitos que se han propuesto desarrollar. El primero, su formación para permitir un uso más eficiente y autónomo del sistema. El segundo, relacionado con el previsto salto cualitativo, es la captación de nuevos clientes, como teatros o ferias. Sin olvidar la posible internacionalización.

FACTORES CLAVE

El proyecto Codetickets, en sus pocos años de vida, puede considerarse como un caso exitoso de transferencia al mercado del conocimiento generado. Su éxito está relacionado con su capacidad de vincular innovación y comercialización. De manera que el foco de su estrategia se sitúa en el modelo de negocio, más que en la generación de un nuevo sistema de venta de entradas. Un modelo de negocio novedoso, accesible y que permite la autonomía del cliente.

Codetickets nace en un contexto de crecientes oportunidades tecnológicas, y aprovecha estas para dar respuesta a una contrastada necesidad del entorno que ellos mejor conocen, el de los promotores musicales. Uno de los factores clave del proyecto es la capacidad de incorporar avances tecnológicos, en general cuando ya han sido contrastados por otras empresas, a un modelo de relación con sus clientes. Es, también, un factor clave su posicionamiento en el sector de la venta de entradas. Un sector en el que han aparecido muchas y diversas iniciativas empresariales asociadas al desarrollo de las nuevas tecnologías.

En pocos años se ha dibujado un sector con dos tipos de empresas. Unas, las de mayor dimensión, se han concentrado en las actividades promocionadoras y difusoras, que incluyen la gestión financiera del *ticketing*. En el otro extremo se sitúan las empresas que se concentran en el *ticketing* sin gestión financiera de los eventos, como es el caso de Codetickets; o las especializadas en actividades concretas, como las culturales o deportivas. El proyecto se sitúa en el subsector del *self-ticketing* (la comercialización de entradas a los consumidores realizada por los propios promotores, organizadores o propietarios de recintos).

La autonomía del cliente a través de su directa participación en todas las fases del proceso es, también, un factor clave. Codetickets permite al organizador del evento adaptar cada una de sus etapas a sus especificidades. El sistema intenta que el cliente se sienta cómodo en un entorno *do it yourself* (algo de moda en el mundo de las tecnologías).

La reducida dimensión del proyecto permite operar con una pequeña estructura organizativa y disponer de un amplio margen de agilidad y flexibilidad en los procesos de toma de decisiones. Margen relacionado con la trayectoria de colaboración entre los socios del proyecto.

Finalmente, Codetickets ha conseguido poner en valor la experiencia previa de los socios del proyecto. Por un lado, el conocimiento del sector al que se dirigen, esencialmente programadores: «sabemos lo que necesitan». Por otro, la confianza entre los socios derivada de diversas experiencias previas de colaboración, que les permite, también, contar con una reputación entre sus potenciales clientes. La capacidad de generar una oferta con nuevas tecnologías a medida de las necesidades de los promotores musicales está asociada a la propia génesis del proyecto.

CUESTIONES PARA EL DEBATE

Uno de los factores clave para considerar Codetickets un caso de innovación abierta es su capacidad de vincular innovación con comercialización. Como hemos visto, el origen de la iniciativa se halla en un grupo impulsor que no pertenecía al sector tecnológico. De hecho, podemos caracterizar a Visualsonora, la cooperativa en la que se origina la idea, como un usuario inquieto de las nuevas tecnologías en el ámbito del *ticketing*. Desde este origen *poco tecnológico* la iniciativa se desarrolla rápidamente aprovechando las innovaciones que se estaban produciendo en el sector. Su éxito radica en la habilidad para vincular estas innovaciones con su comercialización. De manera que el foco de su estrategia se sitúa en el modelo de negocio.

La primera cuestión para el debate es cómo explicar el éxito de la iniciativa a partir de la interrelación entre confianza de clientes, colaboración entre empresas, nuevas tecnologías e innovación en el desarrollo del proyecto. ¿Cómo se combinan entre sí estas características del proyecto?

La reducida dimensión del proyecto es también uno de sus rasgos. En su momento, Codetickets estuvo a punto de convertirse en la plataforma de venta de Caja Laietana, pero hemos visto que la crisis financiera abortó el proyecto. ¿Habría sido diferente su evolución si este proyecto hubiese prosperado? ¿Ofrece ventajas competitivas la reducida dimensión del proyecto?

Los sectores tecnológicos, como es natural, están sobreexposados a los efectos de la innovación. Codetickets ha aprovechado las oportunidades tecnológicas en el sector del *ticketing*. Sin embargo, no cuenta con los recursos para generar innovaciones tecnológicas. Una tercera cuestión es debatir sobre qué hace viables este tipo de iniciativas en un contexto de continuo cambio tecnológico.

Finalmente, un interrogante relacionado con su futuro. ¿Cuáles pueden ser los factores de riesgo del proyecto? Podrían ser los cambios que se estén produciendo en el mercado de la música y de los eventos. También podrían ser los cambios en la aplicación de las nuevas tecnologías a la compra de entradas. Sin olvidar la posibilidad de ser absorbidos o devorados por los grandes operadores del sector. O quizá otros factores que el lector pueda aportar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIGITAL (2012). *Libro blanco de comercio electrónico. Guía práctica de comercio electrónico para PYMES*. Asociación Española de la Economía Digital y Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España.
- BARRIO, L. del (2003). *Del Business al e-Business en tiempos de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- ONTSI (2017). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2016, Edición 2017*. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información y Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital – Gobierno de España. ISSN 2172-458X. En: www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20B2C%202016.%20Edici%C3%B3n%202017.pdf.
- SCHNENIER, B. (2000). *Secrets & lies. Digital security in a networked world*. Nueva York: John Wiley & Sons.

El Centro Rural de Arte: explorando límites

Bruno Maccari

PRESENTACIÓN

A lo largo de la última década, la noción de innovación abierta —con sus nuevos modelos de distribución y organización del saber y las capacidades— ha ido adquiriendo un lugar de notoriedad en el gerenciamiento de empresas y organizaciones de diversas áreas y servicios. Entre los nuevos escenarios de aplicación del concepto, se destaca el ámbito de la cultura y la creatividad, un campo por lo general lejano a las rutinas de investigación pautadas y conscientes a lo largo de sus procesos de creación y gestión. En forma gradual, las marcas de la innovación en cultura —en un principio, aquellas ligadas a los llamados modelos de innovación cerrada— han ido dando lugar a estrategias más transformadoras y estructurales, y han acercado progresivamente los productos y servicios del sector a las dinámicas propias de la innovación abierta.

Aun así, este trabajo partirá de la premisa de que la mayor parte de las estrategias de innovación en cultura continúan dentro de la órbita de los llamados procesos de innovación cerrada. Por lo general, comprenden usos de la innovación limitados a proyectos muy específicos, tales como laboratorios, talleres de investigación o creación artística, herramientas de gestión, sistemas de *software*, plataformas de financiamiento participativo, sistemas de comercialización y venta de localidades, etc. Es decir, iniciativas valiosas para mejorar la eficiencia y productividad, pero que persisten en esquemas de creatividad aplicados a productos, servicios o proyectos, y no transforman de modo estructural sus esquemas de gestión o la base de sus modelos de negocio.

Es por ello que el presente trabajo busca explorar los límites de la innovación en cultura y analizar los alcances que pueden adoptar sus estrategias sin llegar a alterar el núcleo y las pautas principales de la innovación abierta. En pos de ello, se indagarán los ejes que conforman la matriz de innovación de un proyecto cultural, procurando identificar los resortes definitorios de un proceso de innovación abierta en el campo de la cultura. Con tal objetivo, se analizarán los rasgos centrales de la innovación abierta a partir de un caso testigo que, *a priori*, podría parecer lejano a los modelos y las prácticas contemporáneas identificables como innovadoras para el sector cultural.

A tales fines, creemos que la experiencia del Centro Rural de Arte (en adelante CRdA), colectivo dedicado a la generación de proyectos artísticos en contextos de ruralidad, nos permitirá acercarnos a una concepción más estructural de las estrategias de innovación abierta. Se trata de una organización que opera creativamente desde

pautas que pueden parecer ajenas a las características de la innovación: ruralidad, autogestión, nomadismo, etc. Es precisamente desde este *no lugar* (territorial y simbólico) que procuramos analizar prácticas de innovación a la luz de las experiencias del grupo, con el objeto de identificar las marcas centrales que caracterizan la innovación en cultura.

Como punto de partida, resulta válido preguntarse: ¿Pueden desarrollarse procesos de innovación abierta en contextos de trabajo no urbanos y específicamente rurales? ¿Las marcas de este tipo de innovación son trasladables a organizaciones que trabajan más allá de una sede física? ¿La innovación abierta puede aplicarse a procesos productivos que vayan más allá de la dimensión tecnológica y comunicacional de la actividad cultural?

Son algunos de los interrogantes que buscará desentrañar este trabajo, bajo la hipótesis de que las marcas estructurales de un proceso de innovación abierta no son necesariamente asimilables a aquellas que el sector cultural suele abrazar como sus condiciones. Para ello, rastreamos las características centrales que constituyen un proceso de innovación abierta en la producción cultural, del modo de alentar su reconocimiento, incorporación y legitimidad por parte de instituciones y organizaciones creativas que quizá de antemano no suelen identificarse dentro de las pautas de la llamada innovación abierta.

En tal sentido, explorar los límites de la innovación abierta en cultura tiene una doble perspectiva en este trabajo: dar cuenta de las estrategias de creación y gestión del CRdA como caso testigo y estudiar en qué medida la experiencia del grupo permite identificar pautas estructurales de innovación. Ello tal vez valga a la hora de trasladar su actuación hacia nuevos modelos de producción para el sector, analizando las diversas formas de innovar en cultura, dando cuenta del proceso de formalización del concepto de innovación abierta y generando un primer aporte para el reconocimiento de sus procesos y estrategias en el campo de la gestión cultural y artística.

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

El CRdA es un colectivo con base en Buenos Aires, Argentina, cuyo objetivo es «generar proyectos artísticos en relación a espacios rurales».¹ La organización nació en el año 2008, a partir de la integración de cuatro profesionales especializados en ámbitos diversos: la actividad teatral, la danza, la gestión de eventos y la producción agropecuaria. Como se observará luego, esta pauta de *intercambio de haceres* es una marca constante en los proyectos del CRdA, no solo debido a la procedencia interdiscipli-

1 Los textos entre comillas de aquí en adelante corresponden a fragmentos de las entrevistas mantenidas con los responsables del CRdA.

naria de sus miembros, sino también por los intereses, saberes y capacidades de otros colaboradores y aliados que se suman a sus iniciativas.

Aunque trabajan desde la capital, sus integrantes son originarios de diversas localidades de la provincia de Buenos Aires, rasgo que los ha mantenido desde el comienzo «en un *entre* de paisajes, escalas espaciales, temporalidades y modos de estar», y que ha ido definiendo un matiz particular en cuanto al modo de desarrollar, gestionar y comunicar sus propuestas.

La organización posee una base fuertemente horizontal, carece de una división de roles estricta y clara, bajo la premisa de que «las decisiones y proyectos son desarrollados de modo conjunto, y los bagajes de cada uno están presentes en las actividades que realizan». Asimismo, las actividades del CRdA son de carácter «nómade y eventual», con un cronograma y una localización variables. Dado que el Centro no cuenta con una sede permanente, sus proyectos son concebidos y desarrollados a partir de alianzas con espacios y organizaciones que alojan sus experiencias en forma transitoria.

La misión del CRdA es «generar proyectos que provoquen miradas múltiples sobre un determinado territorio a través de la puesta en relación de autores locales y foráneos», y para ello organizan su trabajo en torno a tres ejes: residencias, talleres y proyectos.²

Conformado desde sus inicios bajo la estructura legal de asociación civil sin fines de lucro, el CRdA integra un conjunto de redes de su especialidad, entre las que se destacan especialmente Residencias en Red de Iberoamérica (red de residencias artísticas independientes) y Res Artis (red mundial de artistas en residencia). La primera de ellas, vinculada a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), está orientada a promover, financiar y agrupar las diversas residencias artísticas de la región, a partir de encuentros de trabajo, generación de proyectos conjuntos, instrumentos de comunicación y aportes de logística y producción. La segunda, de carácter más europeo e institucional, es una plataforma virtual con objetivos de información y articulación entre artistas, que requiere una membresía anual y permite participar en los encuentros anuales de la red y acceder a información valiosa sobre convocatorias internacionales, actividades específicas y propuestas de vinculación entre creadores.

2 Como ejemplos de estos ejes pueden mencionarse las *residencias* Movimiento en las Sierras (2009, Tornquist, Buenos Aires, Argentina) y el proyecto Interacciones (Argentina, Brasil y Colombia): Interacciones Forestales en Red (2011, Isla Victoria, Neuquén, Argentina) e Interacciones Urbano Rural (2012, Achupallas, provincia de Buenos Aires, Argentina); los *talleres* Movimiento Creativo (Isla Victoria, Neuquén, Argentina), Cotidiano (laboratorio en la ciudad de Bariloche, Río Negro, Argentina), Uno Dos Tres Cien Mil (taller en San Andrés de Giles, Buenos Aires, Argentina) y Land art para chicos (en una escuela de la Villa de Futalaufquen, Chubut, Argentina); y los *proyectos* Paradora —sala móvil para obras del colectivo y la intervención de artistas invitados— y [a], experiencia escénica y libro de relatos sobre la acción de comer en las ferias de alimentos de la ciudad de Buenos Aires.

Como se verá luego, la participación en ambos espacios ha resultado altamente productiva para las acciones, el desarrollo institucional y la difusión del CRdA, y ha potenciado las marcas al respecto de su capacidad de innovación y su modelo de trabajo.

ASPECTOS TRANSVERSALES DE INNOVACIÓN

Pese a que luego se identificarán las marcas específicas de innovación abierta del CRdA, cabe adelantar aquí algunos rasgos transversales a sus diversas iniciativas.

Al momento de diseñar sus propuestas, y en paralelo a las definiciones de índole creativa, el CRdA define un ámbito de emplazamiento y una actividad productiva específica, a partir de cuyas características se irá desarrollando un proceso creativo no exento de elementos azarosos, desvíos, hallazgos y eventualidades. Esa espacialidad elegida para cada experiencia conlleva el desarrollo de espacios de convivencia cotidiana entre artistas, creadores y especialistas de diversos lenguajes y ámbitos, promoviendo una *indagación transdisciplinaria* y una atención particular por los procesos productivos de carácter abierto, eventual y exploratorio.

Las diversas propuestas del grupo están basadas en lo que ellos denominan «la construcción de plataformas operativas interdisciplinarias», estrategia que opera en la práctica como una auténtica matriz de innovación constante que pone en relación a personas con saberes de procedencias diversas. A partir de esta estrategia de trabajo, se crean las condiciones para gestar, desarrollar e impulsar proyectos artísticos concebidos desde la interrelación de saberes, con base en contextos específicos y donde las infinitas variables de un territorio se transforman en un punto de partida constitutivo e ineludible.

Respecto al contenido de sus proyectos, se persigue una exploración de las fronteras y cruces de los lenguajes con que trabajan, poniendo el acento en el riesgo, la exploración y las articulaciones que puedan derivarse de componentes y materiales no necesariamente asociados entre sí de antemano. Según sus responsables, «resulta estimulante observar usos múltiples de conocimientos específicos: trabajamos contenidos que puedan atravesar distintos terrenos, generar prácticas inaugurales y celebrar la puesta en relación entre lenguajes artísticos y saberes completamente distintos».

La cuestión de la documentación es una instancia central en los procesos de trabajo de la organización: de acuerdo con el perfil y los alcances de cada propuesta, se desarrolla una forma particular de registro, donde el carácter híbrido y compartido es un rasgo principal para establecer fuertes lazos comunitarios, acciones de expansión territorial y estrategias de difusión que van más allá de los circuitos tradicionales del ámbito artístico.

Otro rasgo característico en el trabajo del CRdA es el alto nivel de articulación institucional, ya que sus diversos emprendimientos son desarrollados en red, junto

con otros grupos, colectivos, instituciones o individuos, que aportan sus propios saberes y con los que se busca «abordar un tránsito en común». Se evidencia una clara vocación por esquemas de trabajo que priorizan modelos colaborativos y estrategias de interacción con organizaciones, tanto de Argentina como del exterior —sobre todo de América Latina—, de marcado carácter autogestivo, comunitario y cooperativo.

En 2008, el colectivo asume el desafío de encarar su primer proyecto, Movimiento en las Sierras, alojado en la localidad de Tornquist (provincia de Buenos Aires). En esta experiencia inaugural ya puede apreciarse un conjunto de pautas y estrategias de innovación que serán fundacionales para el trabajo del grupo y muy representativas de su producción futura.³

En primer lugar, Movimiento en las Sierras implicó una fuerte propuesta de articulación, con un formato que se fue construyendo con los participantes, la coordinación pedagógica de la docente convocada, los aportes derivados de la convivencia grupal y el fuerte intercambio con la actividad productiva de la zona. Dentro del programa, se buscó dar un espacio importante a la vinculación entre el trabajo creativo y el hacer cotidiano, jerarquizando los espacios de producción artística no como instancias separadas del transcurrir diario, sino como momentos de creación estrechamente ligados a las labores propias de la convivencia y los gestos, acciones y hallazgos de la experiencia compartida.

La importancia de incorporar rutinas de registro y memoria también aparece como una marca temprana que, con el tiempo, deviene en impronta del CRdA. En aquella oportunidad, el trabajo de registro se instrumentó en articulación con una pequeña iniciativa local llamada Proyecto Hermosura, dedicada a la documentación poética de experiencias rurales.

En relación con la gestión y la logística, la experiencia requirió una fuerte articulación organizacional y la convergencia de recursos provenientes de diversos ámbitos: se instrumentaron ingresos propios por el cobro de las vacantes para el programa, ayudas no dinerarias del Gobierno municipal, recursos y alimentos donados por pequeños comerciantes locales y un sistema de becas para participantes de la zona asumidas también por el municipio.

Este último aspecto se enlaza con una de las pautas centrales del grupo: la premisa de trabajar con agentes de la misma comunidad e incluir en sus proyectos la participación de creadores locales. Además de los artistas, esta vinculación integraba al equipo de trabajo a una cocinera de la zona, a los responsables del albergue y a co-

3 El proyecto fue alojado en el albergue de montaña Cerro Tres Picos, casona de la Estancia Funke ocupada históricamente por los esquiladores del lugar. La experiencia tuvo la dinámica de una residencia de entrenamiento breve, en la que 32 participantes convivieron investigando sobre improvisación al aire libre. Más que a residencia de creación artística, el formato estuvo orientado a la investigación y la capacitación a partir del intercambio de procedimientos artísticos con la actividad de la zona.

merciantes locales, promoviendo espacios de apertura y puesta en común con la comunidad.

La residencia Movimiento en las Sierras implica una valiosa síntesis acerca de un conjunto de elementos que, aun en estado embrionario, permiten identificar rasgos que, con el tiempo, han ido demarcando una matriz de innovación para el trabajo del grupo. A partir de la presentación de esta experiencia inicial, pasaremos a analizar con mayor profundidad una serie de componentes diferenciales en el trabajo del CRdA, haciendo especial hincapié en su vinculación con las marcas y características principales que definen los procesos de innovación abierta, para reflexionar finalmente acerca de sus alcances y comportamientos en el campo particular de la gestión cultural.

MARCAS DE INNOVACIÓN ABIERTA EN EL TRABAJO DEL CRdA

Tomando como eje de análisis las principales marcas de innovación abierta definidas en la sección inicial de este capítulo, se procura en adelante rastrear en las experiencias del CRdA aquellas claves que nos permitan explorar los alcances de su trabajo y su nivel de innovación en el campo de la creación artística y la gestión cultural.

Investigación

Las etapas de investigación y desarrollo son instancias centrales en las estrategias de generación de valor impulsadas por la innovación abierta. A diferencia del modelo de innovación cerrada —basado en las propias capacidades—, en la actualidad se entiende que los beneficios del proceso de I+D+i no se derivan exclusivamente de los recursos propios y que la titularidad sobre una investigación no es una condición excluyente a la hora de capitalizar sus resultados. Desde esta perspectiva, los beneficios derivados de la investigación pueden no estar originados en desarrollos propios, e incluso pueden adoptarse de otras instituciones u organizaciones especializadas. Sobre todo en sectores como el cultural, en el que la mayoría de las organizaciones difícilmente puede asumir en forma individual los costes de una investigación, otros actores profesionales —sean universidades, centros de investigación, institutos técnicos, organismos especializados o empresas— pueden transformarse en aliados estratégicos a la hora de incorporar saberes y tecnologías para el desarrollo de sus productos y servicios.

Tal como se ha mencionado, las tareas de investigación conforman una etapa clave en el trabajo del CRdA. Este ejercicio explorativo, que muchas veces se desarrolla de un modo informal, abierto y azaroso, enlaza con el carácter nómada de la organización y sintetiza las pautas de movimiento, búsqueda y valoración de los hallazgos y posibilidades cotidianas que entrañan sus procesos de creación y producción.

Esta dinámica comienza cuando se toma contacto con una zona y se van explorando las dinámicas y experiencias que allí ocurren. Se trata de una etapa que suele iniciarse por el acercamiento físico a una determinada comunidad, el análisis previo del lugar, la exploración del territorio, la indagación de sus actores y organizaciones y el posterior contacto con el municipio local. Este último enlace, de carácter institucional, por lo general se establece a medida que se va definiendo el formato de la actividad, y apunta a capitalizar apoyos en relación con la logística y los aportes no dinerarios. Esta instancia exploratoria puede incluir la participación en eventos o actividades paralelas, como ferias de turismo provincial o encuentros científicos en temas de interés para la organización.

En términos del CRdA, va surgiendo «la posibilidad de desarrollar algo» a partir de diversos interrogantes: ¿Qué es lo que hay? ¿Qué podría ser hecho? ¿En qué espacio? ¿Cuál sería el momento más adecuado?». A lo largo de este proceso de investigación y análisis del territorio se va configurando un proyecto, «se desglosa un tema que allí circula» y que puede transformarse en «fuente de información para la creación».

Pese a que se desarrollará en el apartado sobre gestión abierta, el ejercicio de articulación institucional y de trabajo en red conlleva también alcances en términos de investigación, sobre todo en la medida en que implica apropiarse de saberes externos transferidos desde las organizaciones aliadas. Más allá de la mencionada pertenencia a la Red Iberoamericana de Residencias, se destaca una articulación más estrecha que opera hacia dentro de la red entre tres organizaciones especializadas en arte rural: CRdA (Argentina), Terra Una (Brasil) y Residencia en la Tierra (Colombia). Este subgrupo, que conforma una microrred en sí mismo, además de ser un valioso soporte de articulación y cogestión, es también una fuente permanente de saberes que alimenta proyectos y oficia de apoyo, espacio de investigación y base de experiencias para el resto de los socios.

Tal como se adelantó, una vez concluida esta fase inicial de investigación, se da paso a la traducción de los contenidos hacia un formato particular (ya sea con carácter de obra, residencia, taller o proyecto), en función de las posibilidades, escalas, recursos, tiempos y socios de cada proyecto.

Generación de conocimiento

La aparición de una economía basada en el conocimiento implica que la capacidad de las organizaciones a la hora de generar valor ya no depende exclusivamente de sus propias fortalezas, sean estas económicas, tecnológicas, de gestión, etc. Por ende, en las estrategias de innovación abierta, uno de los aspectos clave radica en las facultades para incorporar, compartir o mezclar los saberes externos con aquellos que posee internamente cada organización. Desde esta perspectiva, las capacidades se hallan principalmente en las personas y suelen tener como consecuencia la integración de

saberes, combinando los propios y los externos, como así también oportunidades de aprendizaje, incluso hacia dentro de las organizaciones.

En el caso del CRdA, luego de esa investigación inicial y de los primeros acercamientos exploratorios a territorios y comunidades, se empiezan a esbozar los socios potenciales para cada proyecto: profesionales del lugar, organizaciones sociales, gobiernos locales, pequeñas empresas, instituciones educativas y demás personas o emprendimientos con carácter de posible aliado. Una vez contactados y fidelizados, estos nuevos actores pasan a ser parte del proyecto, pueden sumarse en diversas etapas o contribuir con el desarrollo de ciertas actividades. Según sus responsables, se aspira a «movilizar a esos actores hacia el proyecto y comprometerlos desde algún lugar».

A partir de entonces, se diseña y lanza una convocatoria abierta a proyectos, por lo general, a través de una plataforma virtual, que no solo es el medio para la postulación a la residencia, sino también un espacio de intercambio artístico y acción colectiva. La convocatoria define las particularidades de la residencia y el tema que se propone investigar, aclarando que más allá de la postulación de proyectos específicos, su objetivo central pasa por conjugar las búsquedas individuales con la conformación de un proyecto colectivo, en el que seguramente aquellas ideas postuladas se irán transformando a partir de la interacción entre artistas, geografías, trabajadores y saberes locales.

En el proyecto Estación Forestal, por ejemplo, se propiciaba el cruce con saberes procedentes de la botánica, y para ello se desarrolló una alianza con la Estación INTA 25 de Mayo, instituto dedicado a la investigación y la producción forestal en la zona centro oeste de la provincia de Buenos Aires. La experiencia promovió un modelo de trabajo basado en el intercambio de saberes específicos en los niveles artísticos, espaciales y técnicos, y apuntaba a la «construcción de una plataforma operativa interdisciplinaria (artistas, habitantes y trabajadores de diversas áreas) con el objeto de desarrollar miradas abiertas sobre este territorio geográfico y social».

Como parte central del programa, los artistas debían participar de las rutinas y otras actividades de los operarios forestales, de acuerdo con sus quehaceres y responsabilidades cotidianas. Esta rutina comenzaba en el punto de reunión de los trabajadores para distribuir a los artistas las tareas de producción de semillas, selección de tallos, recolección de especies en tractores, etc. Mediante la explicación de los especialistas locales, los residentes iban aprendiendo sobre el trabajo e indagando acerca de sus obligaciones y saberes. Pese a que los proyectos seleccionados para la residencia ya estaban orientados *a priori* al mundo forestal, el hecho de poner en relación a trabajadores de órdenes diversos, y de que los creadores se asomaran a las labores de otra realidad productiva, inevitablemente modificaba y abría nuevas perspectivas a sus proyectos iniciales.

De este modo, al cruce de información derivado de la convivencia entre artistas locales, nacionales e internacionales se suman nuevas referencias del orden *no artístico* o *extraartístico*, en la medida en que saberes provenientes de otras áreas sociales

y productivas se vuelven trascendentes a la hora de emprender procesos creativos en vinculación con los conocimientos y experiencias surgidos durante las residencias.

Propiedad intelectual compartida

El paradigma de la innovación abierta promueve la articulación institucional bajo el precepto de que las ideas no son motorizadas únicamente desde el interior de las organizaciones, sino que pueden ser generadas de modo colaborativo entre instituciones aliadas, o incluso importarse desde organizaciones externas. En este contexto, las nuevas modalidades de gestión y administración de derechos y licencias pueden transformarse en una oportunidad para generar esquemas de innovación más ágiles, flexibles y productivos. Así, en muchas ocasiones, la adquisición de propiedad intelectual y el desarrollo de obras colectivas pueden contribuir a la hora de optimizar tiempos de producción, incrementar la productividad, profundizar los esfuerzos en investigación o extender los canales de distribución y explotación de productos, servicios y proyectos.

A diferencia de los formatos tradicionales de residencias (por lo general basados en la disponibilidad de espacios de taller y recursos para la creación artística), las convocatorias del CRdA ponen el acento en la interacción entre las ideas iniciales que trae cada creador, las características del contexto y el aporte de los demás participantes. La postulación a estas residencias suele exigir, junto con el proyecto artístico, intercambios con el lugar y los actores locales. Según sus responsables, interesa especialmente «la puesta en común y la dinámica grupal». De este modo, no solo importan los objetivos artísticos del residente, sino también la capacidad para promover «un concepto de obra como engranaje dentro de una construcción colectiva», un esquema en el que los procesos particulares forman parte de una creación grupal.

En términos de propiedad intelectual, esta convivencia de autorías individuales con construcciones más abiertas y colectivas adquiere su mayor grado de concreción en las muestras abiertas y las instancias de apertura y puesta en común de las residencias. En estos espacios, los niveles autorales de las obras individuales dialogan con la propuesta integral de la residencia y adquiere relevancia el relato curatorial de la muestra conjunta.

Se trata de una autoría colectiva con dos niveles: en el plano de las obras en residencia, el formato expositivo puede integrar a diversos colaboradores, incluso ajenos al campo artístico (trabajadores y especialistas de actividades conexas, productores locales, vecinos de la zona, etc.), que se transforman en cocreadores junto con los artistas incubados; en el plano de la muestra, se arriba a una autoría curatorial que prioriza el relato colectivo por encima de las obras individuales y para cuya definición cobra especial relevancia el rol prescriptor de los miembros del CRdA respecto a los recursos, mecanismos y obras que se «ponen en relación». Según sus responsables, el

principal desafío radica en «el modo de combinar aquello que sea más favorable para los proyectos individuales con la situación grupal de expectación o presentación al público», por lo general, bajo el formato de recorridos, circuitos o muestras de una duración considerable.

Respecto al formato final de esas muestras y aperturas comunitarias, cabe preguntarse: ¿De qué forma abrir la experiencia de cada residencia a un público que no fue parte del proceso? ¿Cómo conjugar las búsquedas artísticas particulares con los aportes de la convivencia y el marco territorial? ¿Qué margen de coautoría podría reconocerse a los colaboradores, participantes, instituciones y organizaciones locales que intervienen en las residencias y modifican el formato final de las obras? ¿Cómo hilvanar un relato colectivo a partir de obras que, a su vez, fueron vivenciando corrimientos respecto a sus ideas iniciales? ¿Qué margen de aportes curatoriales pueden asumir los proyectos cuando se vinculan y conjugan un relato colectivo para abrirse a la comunidad?

Tales interrogantes ponen de manifiesto el carácter abierto, colectivo y en permanente redefinición que suelen adquirir las obras e instancias de muestra resultantes de las residencias del CRdA. Se trata de espacios que revelan el carácter compartido de la autoría y en los que cobra relevancia el papel curatorial del CRdA a la hora de articular un relato a partir de los procesos creativos individuales y los aportes contextuales. Estos espacios de autorías colectivas también dan cuenta del nivel de coparticipación e injerencia que adquieren los factores ajenos a las obras, en muchos casos, determinantes del formato final con el que llegarán a sus públicos, desde un lugar de diálogo y convivencia horizontal con otros proyectos, espacios, condiciones y coprotagonistas.

Gestión abierta

En la medida en que promueve el conocimiento y la generación de valor a partir de capacidades externas, la innovación abierta plantea el desafío de desarrollar nuevos modelos de gestión y sostener modalidades de trabajo más transversales y participativas. La disponibilidad para incorporar y transferir saberes, capacidades, conocimientos y recursos necesariamente ubica a las organizaciones en un paradigma muy diverso en cuanto al modo de involucramiento y la articulación institucional. Desde este nuevo enfoque, las organizaciones y proyectos deben ser capaces de desarrollar nuevas aptitudes y competencias que les permitan reciclar las pautas tradicionales de control, pertenencia y dominio exclusivo de las iniciativas en capacidades para incorporar valores y estrategias ligadas al compromiso compartido, la colaboración permanente, el trabajo en red y los beneficios de asumir desafíos comunes.

En el plano de la gestión organizacional, ya se ha hecho referencia a la Red Iberoamericana que nuclea las residencias, al subgrupo de organizaciones *rurales* y el siste-

ma de apoyos y alianzas que otorga un sustento de trabajo, experiencias y recursos compartidos. En tal sentido, la red funciona como soporte en múltiples niveles de articulación: no solo permite el desarrollo de convocatorias, proyectos y estrategias comunes, sino que también materializa la posibilidad de viajar, compartir espacios y oportunidades productivas, conocer otros modelos de gestión y, sobre todo, expandir las alternativas de financiamiento y las vías de recursos. Asimismo, la red opera como una plataforma para conocer otros modelos de gestión y vivenciar cómo funcionan esas lógicas en otros países y tradiciones; una oportunidad para acceder a otros contextos en el marco de procesos regionales hermanados, aunque, al mismo tiempo, muy diversos.

Tales alianzas han ido motorizando la construcción de una referencia más próxima y productiva entre los miembros del llamado subgrupo de los «rurales» o «sureños»: el CRdA (Argentina) y los mencionados Terra Una (Brasil) y Residencia en la Tierra (Colombia). Esta vinculación se inició a comienzos de 2010, a raíz de la invitación de Terra Una para llevar adelante un proyecto conjunto, condición de padrinazgo que posibilitó luego el ingreso pleno del CRdA en el espacio de Residencias en Red.

Durante aquel año, a través de reuniones *online*, se fueron acordando los ejes del proyecto y las decisiones operativas necesarias para su implementación a lo largo de las etapas de búsqueda de financiamiento, convocatoria, selección de proyectos y producción de la actividad. Según el CRdA, el principal desafío fue encarar «un proyecto conjunto que tuviera en cuenta las particularidades de las tres organizaciones». Aquella iniciativa pionera fue el origen del proyecto Interacciones Forestales en Red, pero sobre todo significó el primer paso de una alianza que adquirió expansión y continuidad en el tiempo.

En términos operativos, la alianza implica asumir compromisos en el interior de la red: rutinas organizativas, comisiones de trabajo, división de tareas por afinidades particulares, reuniones grupales a distancia y la distribución de responsabilidades, metas y plazos. El propósito de la red es capitalizar y potenciar la especialidad de cada organización miembro; por lo general, Terra Una administra y realiza el desarrollo informático, Residencia en la Tierra diseña y comunica, y el CRdA se concentra en las convocatorias, la selección de proyectos y los aspectos de logística.

En definitiva, tanto el trabajo articulado de la Red Iberoamericana como la conformación del subgrupo de residencias rurales han permitido al CRdA y a sus socios promover un modelo de aprendizaje mutuo, que reconoce los conocimientos y experiencias previas de sus aliados, para dar forma a un esquema de trabajo más transversal, abierto e innovador. Tales estrategias, con su tránsito por tiempos y espacios de conocimiento, aprendizajes y construcción de consensos, han derivado en el aprovechamiento colectivo de las capacidades y los recursos de cada parte y, sobre todo, en una arquitectura para cosechar logros que difícilmente cada una de las organizaciones habría podido conseguir en forma autónoma.

Interacciones

Tal como se ha mencionado, los procesos de innovación abierta tienden a la apertura de las organizaciones con el propósito de promover diversas formas de interacción e intercambios productivos entre sus miembros y aliados. Dentro de los soportes destacados a la hora de impulsar articulaciones en pro de innovar se destacan las organizaciones en red, los esquemas de trabajo horizontal, la utilización de redes sociales y las herramientas de tecnología aplicadas a la gestión. Se trata de plataformas y recursos que pueden motorizar las estrategias de articulación institucional, los modos de involucramiento e interacción con destinatarios, y los mecanismos para la creación de valor entre los diversos grupos de interés nucleados en torno a proyectos comunes.

Al momento de diseñar y lanzar sus convocatorias, el CRdA suele desarrollar plataformas interactivas para postular y seleccionar los proyectos participantes, dar visibilidad al trabajo de los creadores regionales y oficiar de espacio de vinculación e intercambio profesional. Por caso, la convocatoria del proyecto Interacciones Forestales en Red fue realizada a través de una plataforma web que, además de otorgar visibilidad a los ochenta proyectos postulados, generó un espacio de vinculación y un foro de debate para artistas de diversos países. Una de las pautas más innovadoras de la experiencia (y, en opinión de sus responsables, clave a la hora de obtener financiamiento) consistió en abrir el proceso de selección de participantes e instituciones organizadoras por votación *online*.

En cuanto a los aspectos de funcionamiento, los diversos planos de interacción (urbano-rural, microrred de organizaciones rurales, articulación global-local) ponen de manifiesto la potencialidad de lo digital como soporte de los modelos de gestión del CRdA. La espacialidad derivada de la interacción a distancia con sus socios ha ido generando diversas plataformas de trabajo y foros de intercambio que otorgan materialidad a la red de residencias y generan, además, argumentos para el desarrollo de recursos y mayores impactos para los proyectos conjuntos. La lógica de la distancia, desafío permanente para sostener el trabajo en red, queda revertida mediante esa espacialidad virtual, territorio de encuentro y articulación, de investigación y desarrollo, entre lo local y lo global.

Esta potencialidad de los recursos tecnológicos aplicados a la articulación y el trabajo en red puede advertirse también en la publicación final del proyecto Interacciones Urbano Rural. Se trata de la segunda edición del trabajo colaborativo entre Terra Una, Residencia en la Tierra y el CRdA, a quienes se sumó, en la última etapa del proyecto, Pía Michelle y CRAC (Chile), con la responsabilidad de reunir y editar la documentación surgida de la residencia. Este registro fue dando paso a una original propuesta editorial que compila los procesos de residencia de los 17 artistas participantes y las crónicas de los investigadores asociados en una plataforma web compartida y gratuita. Más allá de recorrer *online* los diversos textos, en caso de desear imprimir la publicación, el usuario puede seguir las indicaciones de armado, transitando una bús-

quedada de trabajo creativo similar al de aquella residencia. Según sus responsables, este recurso «es un juego, una posible constelación sobre los procesos de investigación que derivaron del proyecto».

Más allá de su dimensión virtual, el concepto de interacción es, sobre todo, un modelo de trabajo prioritario para el CRdA. La idea de «accionar con otros» es de vital importancia en las estrategias del grupo y parte del concepto de que los artistas seleccionados acuden a las residencias también con el propósito de establecer redes con otros creadores y colegas de disciplinas conexas. Al respecto, cabe mencionar la multiplicidad de relaciones profesionales y colaboraciones artísticas que se derivan de las residencias proyectos artísticos conjuntos, exposición de registros, documentaciones en nuevos contextos, etc. Así, la estrategia de las interacciones se enlaza con la posibilidad de ampliar y extender los circuitos de distribución y explotación a partir de los vínculos generados.

En síntesis, la lógica de las interacciones es para el CRdA una condición para trabajar con otros desde un modelo de cooperación, articulación y colaboración constantes. Esta estrategia asociativa puede materializarse tanto en el «espacio territorial» de una residencia como en el «territorio del espacio virtual» que conforman los vínculos, contactos y alianzas que tanto el grupo como los creadores asociados toman y multiplican en la búsqueda de esquemas de gestión más horizontales y colaborativos.

Transferencias

Uno de los rasgos principales para definir un proceso de innovación abierta radica en la capacidad de transferir conocimientos generados, compartir hallazgos y facilitar explotaciones derivadas. Contrariamente a las estrategias de innovación cerrada —basadas en el valor agregado de productos y servicios, y focalizadas en restringir y concentrar sus *outputs*—, el nuevo paradigma innovador otorga un lugar diferencial al conjunto de actividades de transferencia y explotación que resultan de sus creaciones. Así, la innovación abierta multiplica las opciones de salida al abarcar nuevas alternativas de explotación —canales de distribución, comercialización de licencias, generación de productos secundarios o subsidiarios— y originales formatos de traspaso —donaciones, muestras, coproducciones, apoyos técnicos, colaboraciones.

En el caso del CRdA, sus proyectos incluyen instancias en que la investigación y el proceso creativo se abren al público. Se trata de espacios de apertura que pueden adquirir una variedad de formatos, que van del festival o muestra artística a la presentación de conclusiones en encuentros y eventos sociales, comunitarios o científicos.

Dado el carácter múltiple de sus experiencias, el CRdA pone especial atención en las formas de registro y documentación de proyectos. Este ejercicio, que también funciona a modo de archivo para posibles lecturas y proyectos de futuro, interesa especialmente por su capacidad para promover «una puesta en circulación de ese material

en ámbitos no necesariamente artísticos». Con esta voluntad, la organización ha expuesto, por caso, los registros de su primer proyecto, Movimiento en las Sierras, en un mercado orgánico urbano de la ciudad de Buenos Aires, materializando la traslación productiva de un proyecto rural a un contexto de alta densidad urbana.

Se trata, en definitiva, de nuevos contextos que ofician como espacios de traspaso, apertura y puesta en común de resultados, pero que permiten además abrir etapas y desarrollos creativos, siempre en sintonía con el impulso de investigar acerca de los modos de producción, los comportamientos y las resignificaciones que surgen de la interacción innovadora con actores y territorios diversos.

En otra ocasión, como parte del proyecto Interacciones Forestales en Red y en un ámbito ajeno al cultural, el CRdA participó del XII Congreso Forestal Mundial, con el propósito de indagar sobre los alcances del trabajo creativo en el contexto de una estación forestal, como fue aquella experiencia en el partido de 25 de Mayo. En palabras del CRdA, se trata de espacios y oportunidades que permiten «correrse de los ámbitos previstos e ir abordando temas desde una perspectiva post disciplinar [...]; tratar asuntos en común desde miradas particulares para la construcción de algo colectivo».

Tal vocación de transferir puede identificarse en cada iniciativa del CRdA: instancias de apertura y resultados que se comparten, sobre todo, a partir de una participación colectiva. Estos espacios que, por lo general, suelen operar a modo de cierre del ciclo de vida de cada proyecto, también pueden transformarse en excusas para «nuevas aperturas», actividades de «puesta en común», traspaso a otros formatos o etapas sucesivas del mismo proyecto en campos de investigación diversos.

Según sus responsables, se trata de una lógica de transferencia estructural: existe una fuerte voluntad de dar continuidad a cada investigación, una necesidad de promover nuevos *inputs* para continuar explorando los comportamientos que adoptan los procesos creativos en otros contextos. De tal modo, transferir para el CRdA viene a operar en un sentido de apertura hacia nuevos proyectos: «la intención es abrirlo a otros para investigar lo que sucede a partir de distintas coordenadas espacio-temporales, para recabar información con un fuerte gesto de solicitar elementos a otros».

Por otra parte, se percibe en sus experiencias la fuerte voluntad de que los actores locales participen y se enriquezcan con la llegada de creadores y gestores invitados, el desarrollo de seminarios especializados o la apertura de estos espacios de transferencia. Diversas experiencias del grupo ilustran al respecto: en el proyecto de 25 de Mayo (Estación Forestal), se realizó un estudio abierto con el objetivo de que los creadores en residencia compartieran su trabajo con los artistas locales, abriendo para estos la caja de sus procesos creativos; la experiencia en Isla Victoria (Interacciones Forestales en Red) posibilitó que los creadores locales trabajaran en la isla (pese a la cercanía, territorio vedado para muchos de ellos por el turismo internacional); o los talleres de residentes en escuelas y bibliotecas, y la distribución de registros y documentaciones

de las residencias en organizaciones culturales locales, acciones que en conjunto permiten alimentar procesos de transferencias de recursos y de vinculación institucional.

En definitiva, estos alcances del concepto de transferencia enlazan nuevamente con el plano de la investigación, generando un esquema virtuoso donde los hallazgos no operan como clausuras, sino como nuevas formas de traspaso. Desde este modelo, cada acción es potencialmente una oportunidad para derivar en transferencias: en la medida en que cada proyecto implica una fuerte colaboración con otros especialistas, se pone en juego un saber previo, se abren nuevas alternativas de continuidad/novedad y la transferencia de hecho está y continúa ocurriendo.

CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

Creemos que el análisis realizado hasta aquí permite afirmar que el trabajo del CRdA se inscribe en una valiosa línea de creatividad aplicada al campo de la creación artística y la gestión cultural, y que el desarrollo de sus diversas iniciativas da cuenta de una búsqueda consciente y sostenida bajo estrategias y parámetros ligados a las marcas fundantes de la innovación abierta. Tanto las marcas transversales de innovación en sus inicios como el rumbo de sus investigaciones y sus estrategias de trabajo demarcan una matriz original y renovadora que puede trazar horizontes para analizar de un modo productivo el comportamiento y los alcances de la innovación abierta en el campo de la cultura.

Asimismo, confiamos en que las pautas centrales de los procesos de innovación abierta han quedado representadas con claridad a través de las experiencias de gestión del CRdA. Tomados de un modo no lineal, y advirtiendo respecto al comportamiento que pueden adquirir en el sector de la creación artística y la producción cultural, conceptos procedentes de la teoría de la innovación abierta como los analizados (investigación, generación de conocimiento, propiedad intelectual compartida, gestión abierta, interacciones y transferencias) pueden representarse a partir del trabajo del grupo y dan cuenta de la riqueza y complejidad que conllevan a la hora de pensar sus alcances e impactos en el terreno particular de la gestión cultural.

Estas estrategias de innovación y gestión creativa del CRdA se encuentran sintetizadas en la voluntad del grupo para construir lo que denominan «plataformas operativas interdisciplinarias», espacios de interacción en los planos de la creación y la gestión, que promueven un accionar conjunto entre artistas, gestores y colaboradores con saberes y especialidades de procedencias diversas. Esta marca fundante es la que, a nuestro entender, permite desplegar dispositivos y condiciones de creación y gestión que reconocen los saberes externos, las autorías colectivas, las posibilidades de contextos específicos, los modelos de gestión abierta y las prácticas de interacción, apertura y transferencia, como auténticas marcas estructurales de innovación abierta.

El análisis también nos ha permitido indagar acerca de los alcances y el sentido profundo del ejercicio de innovar en cultura. Tal como se ha visto, el CRdA es una organización joven e informal, de carácter nómada, con proyectos eventuales, especializada en el desarrollo de propuestas creativas, innovadoras y en permanente búsqueda de interacciones, territorios y multiplicidad de lenguajes para el desarrollo artístico. La elección del caso ha posibilitado, además, reflexionar acerca de las marcas definitorias de la innovación abierta aplicada a una organización cultural y, en definitiva, bordear las fronteras de una definición posible para su matriz estructural.

Desde estos márgenes, parece tratarse de una definición de innovación abierta que no se condice necesaria y linealmente con aspectos de solidez material, programación permanente de actividades, especialización y límites claros en sus materiales y disciplinas, catálogo establecido de proyectos y servicios, aspectos todos ellos más cercanos a las condiciones y estrategias propias de una innovación de carácter cerrado.

Por el contrario, las pautas centrales de un proceso estructural de innovación abierta parecen transitar por el camino de una investigación atenta y constante, que va más allá de la potestad o el origen de sus hallazgos, una generación de conocimiento basada en los saberes compartidos, el desarrollo de un modelo de propiedad intelectual que articula la autoría individual con la colectiva, el impulso a esquemas de gestión abierta y participativa, la capacidad de generar rutinas para la interacción y el hacer conjunto, y una vocación permanente hacia las diversas formas de transferencia, apertura y puesta en común, características enlazadas con el trabajo del CRdA y, en definitiva, con una definición más contemporánea y productiva de la innovación abierta en cultura.

En tal sentido, podrían esbozarse algunas cuestiones para continuar el análisis de los alcances de la innovación abierta en la gestión cultural y abrir nuevas líneas de investigación futura:

- ¿Cómo se manifiesta el carácter de la innovación abierta en organizaciones que desarrollan proyectos eventuales, nómadas, colectivos y en permanente reformulación?
- En la combinación de saberes y capacidades propias y externas que promueve la innovación abierta, ¿qué elementos pueden aportar las organizaciones culturales y qué capacidades deberían importar?
- Si los hay, ¿cuáles son los límites o las medidas de aportación externa para un proceso de innovación que se alimenta de saberes y experiencias de procedencias diversas?
- ¿Las prácticas innovadoras solo pueden desprenderse de espacios innovadores? ¿O espacios como las residencias de formación y creación —marcadas por prácticas compartidas, hábitos cotidianos y rutinas de trabajo— también pueden motorizar modelos de innovación?

- ¿Las estrategias interdisciplinarias y el desarrollo de procesos productivos de carácter abierto, eventual o exploratorio conducen inexorablemente a resultados innovadores?
- ¿Cómo definir y estructurar equitativamente los créditos y niveles de reconocimiento en proyectos colectivos en los que participan múltiples artistas, colaboradores y organizaciones?
- ¿Los modelos de trabajo y conocimiento más abiertos y compartidos se vinculan directamente con patrones de innovación en la gestión? ¿O la complejidad de articular puede, por el contrario, obstaculizar tales prácticas innovadoras?
- ¿La incorporación de saberes externos y la transferencia de recursos y capacidades hacia otras organizaciones culturales requiere necesariamente de un correlato material o económico para entrar en la lógica de la innovación abierta?
- ¿Un modelo de trabajo caracterizado por sus esquemas de autogestión puede emparentarse con prácticas de innovación abierta aplicadas a la gestión y la producción cultural?
- ¿En qué medida los recursos tecnológicos aplicados a la gestión cultural —foros, redes, etc.— promueven interacciones productivas a la hora de gestionar proyectos artísticos innovadores?
- ¿Cómo podrían las organizaciones de producción artística instrumentar sistemas más efectivos de evaluación y medición de impactos para sus diversas formas de transferencias?

Tal vez una salida para tales interrogantes y abordajes pase por el ejercicio de corrimiento, exploración y creatividad permanentes, que es condición y motor para toda estrategia de innovación abierta aplicada a los proyectos del sector cultural y creativo. Por lo pronto, hemos rastreado esta capacidad innovadora en la búsqueda de corrimientos diversos y continuos a lo largo de las iniciativas y el modelo de gestión del CRdA.

Según sus responsables, lo que se diseña en sus trabajos «siempre implica un corrimiento, algo nuevo para quienes están participando, sean artistas residentes o agentes locales, en espacios conocidos o en nuevos contextos; algo incómodo, que va en otra dirección y genera una serie de extrañezas».

La innovación para el CRdA parte de este corrimiento estructural que alcanza a todos los actores implicados, en un ajuste permanente para escapar a fórmulas cómodas, tomando las posibilidades que propone cada territorio para combinarlas con nuevos elementos, transitando la dinámica de cada proyecto en un proceso continuo y nunca estable de adaptaciones y reelaboraciones.

Desde tal recorte, confiamos en haber desarrollado argumentos para ilustrar de un modo más productivo y contemporáneo las diversas aristas del concepto de innovación abierta en el sector cultural y, tal como persigue este capítulo, contribuir al ejercicio de pensar sus alcances y comportamientos desde una perspectiva más próxi-

ma al sentido profundo y estructural del concepto de innovación abierta en la gestión cultural.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CENTRO RURAL DE ARTE. *Centro Rural de Arte*. En: www.centroruraldearte.org.ar.

CENTRO RURAL DE ARTE. *Interacciones_URBANO RURAL*. En: www.centroruraldearte.org.ar/archivos/400.

Sonidos de la Tierra y la Orquesta de Cateura: innovación en contextos difíciles

Héctor Schargorodsky

PRESENTACIÓN

Los casos que se presentan en este capítulo procuran mostrar cómo la aplicación de conceptos y métodos vinculados con la innovación abierta contribuyen a mejorar el funcionamiento de proyectos basados en actividades culturales o artísticas, cuyo objetivo principal es el desarrollo social.

Señalemos para comenzar que los productos resultantes de este tipo de proyectos no están dirigidos a satisfacer necesidades de mercado sino que son, en esencia, herramientas para aumentar el capital cultural de las personas, en el sentido de lo que Yúdice (2002) denomina el uso de la cultura como recurso. Sin embargo, ello no significa que, en forma análoga a aquellos que comercializan sus productos en los mercados, no puedan beneficiarse y sumar valor al utilizar ideas innovadoras. Estas ideas pueden ser producto de la propia organización que lleva adelante el proyecto, o haber sido implementadas previamente por otras organizaciones con objetivos similares.

Corresponde añadir además que en amplias zonas de América Latina, entre ellas la que alberga los proyectos que vamos a considerar, la tensión entre lo previsto en la etapa de planificación y lo que realmente sucede durante la implementación de estos proyectos suele ser muy elevada. Muchas veces es necesario enfrentar situaciones inesperadas muy diferentes a las consideradas en la etapa de planificación previa. Ello no significa que esa instancia no exista o no sea tomada en cuenta, sino que la inestabilidad y las dificultades propias del contexto (sociales, políticas, económicas, o producto de la combinación de estos u otros factores) obligan muchas veces a replantear sobre la marcha la dinámica inicialmente propuesta, y a poner en práctica procedimientos imprevistos.

Los aportes innovadores en el marco descrito pueden, por supuesto, ser resultado de procesos de investigación pero, debido a las dificultades que presenta el contexto, también suelen ser fruto de la creatividad, más o menos espontánea, puesta al servicio de solucionar de la mejor manera posible los problemas que la gestión debe enfrentar cotidianamente.

Aunque, como acabamos de señalar, los productos de los proyectos sociales no tienen un fin comercial, el trabajo compartido con la comunidad, el aprovechamiento

de los saberes locales disponibles, la transferencia de las habilidades entre organizaciones con objetivos similares que operan en territorios con características comunes y, sobre todo, la generación de un compromiso entre el equipo que lleva adelante el proyecto y la población participante son elementos que contribuyen de manera decisiva al éxito del proyecto. Todos ellos, como lo describe Manel González-Piñero (2013), forman parte del andamiaje teórico de lo que se conoce como innovación abierta.

Sonidos de la Tierra y la Orquesta de Cateura son proyectos sociales estrechamente relacionados que se desarrollan en Paraguay. Su funcionamiento muestra muchos aspectos en común con el reconocido Sistema de Orquestas Juveniles, concebido en 1975 por el maestro y músico venezolano José Antonio Abreu, quien sistematizó la instrucción y la práctica colectiva e individual de la música a través de orquestas sinfónicas y coros, de manera tal que tanto aquellas como estos pudieran ser utilizados como instrumentos de organización y desarrollo social. El Sistema, nombre con el que su método es conocido y replicado en distintos países del mundo, tiene como objetivo principal crear buenos ciudadanos y reducir la pobreza a partir de la música.

Uno de los aspectos distintivos del proyecto paraguayo es que los instrumentos musicales de la Orquesta de Cateura se construyen con elementos desechables provenientes del basurero del mismo nombre, adonde van a parar los desechos de la ciudad de Asunción. Esta original orquesta, que tiene un repertorio extenso de música clásica, folclórica y *jazz*, ha jugado un doble rol dentro del proyecto. Por una parte, ha facilitado el contacto inicial con la población, en especial con los potenciales futuros integrantes; por la otra, ha resultado un muy original medio de presentación ante posibles donantes. Así, sus conciertos públicos son también una eficaz herramienta de comunicación.

Sonidos de la Tierra y la Orquesta de Cateura toman ideas, metodologías y procedimientos de otros proyectos, les suman su propio —y fundamental— aporte creativo y, a partir de esta base, desarrollan una actividad fecunda y exitosa en un contexto muy difícil, como es el de las pequeñas poblaciones rurales del interior de Paraguay.

EL CONTEXTO

Paraguay es uno de los países más pequeños y pobres de América del Sur. Tiene una superficie de 406.000 km², una población de 6,5 millones y una renta per cápita de unos 4.000 dólares americanos, lo que lo ubica desde el punto de vista de su economía en el decimotercer lugar en América Latina y en el puesto 147 entre los países del mundo.¹

1 World Economic Outlook Database, Fondo Monetario Internacional, 2013.

A partir de su independencia de España, en 1811, la historia de Paraguay está marcada por dos grandes guerras, a raíz de las cuales sufrió consecuencias territoriales, sociales y económicas que condicionaron su desarrollo durante muchos años. La primera, en el siglo XIX, llamada de la Triple Alianza (1865-1870), lo enfrentó al mismo tiempo con Argentina, Brasil y Uruguay. El país fue derrotado y su población masculina resultó exterminada casi en su totalidad. En el siglo XX, una disputa con la vecina Bolivia (1932-1935) se cobró más de treinta mil muertos. Además de las guerras, Paraguay estuvo bajo el gobierno dictatorial de Alfredo Stroessner desde 1954 y solo logró reiniciar su vida política democrática treinta y cinco años después, en febrero de 1989. Todo ese período estuvo signado por la más brutal represión de todo movimiento político o social.

Actualmente, la pobreza y el bajo nivel educativo de la población constituyen dos de los principales problemas sociales del país, aunque en los últimos años los grupos más jóvenes han aumentado su nivel educativo y el analfabetismo entre ellos ha disminuido de manera importante.² La falta de oportunidades y la ausencia de trabajo digno para estos jóvenes es también uno de los complejos desafíos que debe enfrentar la sociedad paraguaya.

Frente a este panorama, tanto el Gobierno como las ONG, así como otras organizaciones e instituciones públicas y privadas, desarrollan una amplia y ardua tarea, que abarca distintos sectores sociales y productivos en sus aspectos más diversos, con el objetivo común de realizar aportes para mejorar las condiciones de la población.

Sin embargo, a pesar de esta difícil situación, el sector de la cultura no es visibilizado todavía como un recurso o una alternativa válida que puede contribuir al cambio. La inversión pública, directa o indirecta, en la cultura y las artes es mínima, como lo es la importancia que ocupa este sector en el organigrama estatal. En buena medida, los aportes al sector provienen, históricamente, de la cooperación cultural internacional. España, Alemania y Estados Unidos son los principales aportantes y, en menor medida a pesar de su cercanía geográfica, también contribuyen Argentina y Brasil.

Los aportes y los proyectos privados son también escasos en el sector cultural. Los pocos proyectos que existen deben realizar grandes esfuerzos solo para mantenerse y sobrevivir, ya que las ayudas sin contraprestación (subvenciones, donaciones, etc.), tanto públicas como privadas, son prácticamente inexistentes. Entre las organizaciones culturales privadas en funcionamiento, destaca la Fundación Tierranuestra, asociación civil de bien común sin fines de lucro, creada en Asunción en julio de 1998.³

2 «El analfabetismo en América Latina». SITEAL, Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina, núm. 27, febrero de 2013. Disponible en línea en: <http://20medios.files.wordpress.com/2013/02/analfabetismo.pdf>.

3 La misión de la Fundación Tierranuestra es «trabajar por el desarrollo humano sostenible, fortaleciendo la capacidad de aprender y organizarse de personas y grupos que buscan mejorar sus condiciones de vida, potenciando lo que el entorno les ofrece». Memoria 2012, Fundación Tierranuestra.

Desde el año 2005, la mencionada Fundación es la institución legal responsable del Programa Sonidos de la Tierra y, hasta finales de 2011, lo fue también de la Orquesta de Cateura.

Cateura es una zona de la capital paraguaya que se extiende en torno a un gran vertedero que recibe la basura de la ciudad. Allí viven unas treinta mil personas. En la zona, las casas suelen hacerse de cartón, chapa o madera, y los servicios básicos son inexistentes. No hay sistema de alcantarillado, las calles no están asfaltadas y el alumbrado público es muy deficiente. La mayoría de las familias que habitan en ese lugar vive en situación de pobreza extrema. El grado de escolaridad de los adultos es mínimo (prácticamente nadie tiene el bachillerato completo) y, debido a la falta de recursos, gran parte de los niños y niñas no van a la escuela. En esa situación de abandono, el consumo de drogas, la violencia, los malos tratos y los abusos sexuales son experiencias comunes. En este lugar, los residuos son el sustento de los habitantes, que dedican gran parte de sus vidas a hurgar entre ellos para rescatar objetos que puedan ser reutilizados, reciclados y vendidos.

Es en este contexto donde nace y se desarrolla la Orquesta de Cateura, programa de integración social y comunitaria a través de la música. Como parte de Sonidos de la Tierra, su objetivo principal ha sido y es «combatir la violencia juvenil, potenciar la autoestima en los jóvenes, incentivar su creatividad, el espíritu emprendedor, el trabajo en equipo y las actitudes democráticas».

LOS PROYECTOS: ORIGEN, EVOLUCIÓN, PRESENTE Y PERSPECTIVAS

Sonidos de la Tierra, el programa madre que dará posteriormente origen a la Orquesta de Cateura, nace a partir de una iniciativa del maestro Luis Szarán, su creador y actual director. En 2001, este director de orquesta, compositor e investigador musical paraguayo recorrió gran parte del país buscando reconocer y rescatar los valores musicales de sus distintas regiones. Un año después, con apoyo de la Fundación Avina, Szarán inició su proyecto en veinte comunidades seleccionadas del interior de Paraguay, consideradas de *alto riesgo* por su nivel de pobreza y violencia. Comenzó por explicar a las principales organizaciones locales, tales como escuelas e iglesias, los objetivos y la forma en la que quería llevar adelante el proyecto. Luego invitó a músicos de la Orquesta Nacional que él dirige a realizar conciertos. Al finalizar cada concierto mostraba al público cómo funcionaba cada instrumento —para muchas personas era la primera vez que podían ver de cerca un violín o una flauta— y, finalmente, procedía a seleccionar un músico para que diera clases y ejerciera como padrino musical de la comunidad. Como ha señalado el maestro Szarán: «en los pueblos pensaban que yo venía de una secta religiosa o algo así. Además, tenía que convencerlos de que no se trataba de una obra más del Gobierno de esas que prometen mucho y dan poco».

Desde aquel momento fundacional, el Programa ha desarrollado actividades en más de un centenar de ciudades del país. La organización de escuelas de música en comunidades pequeñas es el corazón del proyecto. Es a partir de ellas que se desarrollan las demás actividades, entre las cuales se destaca la consolidación de organizaciones comunitarias que aseguren la sustentabilidad de las escuelas en el tiempo (tales como comisiones de padres, sociedades filarmónicas o asociaciones culturales que contribuyen al fortalecimiento institucional, impulsando sus capacidades de autogestión, planificación, recaudación de fondos, organización de eventos y difusión de actividades). Además, se desarrollan servicios paralelos que complementan el proyecto: capacitación en dirección orquestal, composición y arreglos musicales; y se realizan seminarios regionales que reúnen a las escuelas de música en jornadas intensivas de técnica instrumental, ensayos, conciertos y actividades de integración social. Otra actividad fundamental es el funcionamiento de talleres de lutería, en los cuales se enseña a construir y reparar instrumentos musicales. Al mismo tiempo, estos talleres son una salida laboral para un número importante de artesanos, pues los instrumentos que se fabrican allí son posteriormente comercializados.

Desde el año 2006, Sonidos de la Tierra ha ofrecido conciertos en Europa y América Latina y, actualmente, con el sostén financiero del grupo de empresas que la apoya,⁴ detecta posibles talentos a los cuales ofrece becas de estudio y perfeccionamiento. En muchos casos, las becas cubren también los traslados desde la comunidad de los beneficiarios hasta su centro de formación.

La Orquesta de Cateura se crea en 2007 por la iniciativa de Fabio Chávez, músico y docente, discípulo del maestro Szarán. Chávez era el músico responsable de llevar adelante el programa en esa zona. En el transcurso de su tarea logró convocar a una veintena de jóvenes del lugar a participar de clases para aprender música. Una vez conformado el grupo, surgió la idea de construir los instrumentos a partir de objetos recogidos en el vertedero. Para dar ese salto innovador, fue fundamental el encuentro con Nicolás Gómez, quien, bajo la dirección de Chávez, se fue convirtiendo en el *luthier* del grupo. Chávez relata la experiencia:

Al inicio solo unos pocos niños prestaban atención a mis clases de música; el resto gritaba, saltaba y jugaba. La cantidad de niños excedía la posibilidad de dar instrumento a todos, pero de a poco fue acercándose gente interesada en el programa de construcción de instrumentos. Buscando qué construir se nos ocurrió hacer algo con la basura. Entonces conocí a uno de los humildes recicladores, llamado Nicolás Gómez, un

4 Al aporte inicial de la fundación Avina, se sumaron pronto otras organizaciones. Entre ellas, Missions Prokur Nürnberg S.J. (Alemania), Itaipú Binacional, Sociedad Filarmónica de Asunción, Embajadas de Alemania, Estados Unidos, Francia e Italia, Partners of the Americas (Capítulo Paraguay-Kansas) y la Dirección de Cultura de la Municipalidad de Asunción. Actualmente más de cien empresas, municipios, gobernaciones y auspiciantes conforman la lista de patrocinadores en las comunidades beneficiadas.

habitante de Cateura que, como la mayoría, trabajaba en el basural y tenía habilidad como artesano, y le pedí que sacara de la basura algunos materiales para que los más pequeños no molestaran. Fue así que encontró un tambor y lo reparó. Una cosa llevó a la otra: como era carpintero, le pedí que me fabricara una guitarra y así fuimos avanzando hacia lo que es hoy la agrupación, que al principio tenía apenas cinco instrumentos.

Para fabricar los instrumentos utilizan latas de aceite o pintura como caja de resonancia, y utensilios de cocina como clavijas. Los violines se forman a partir de bandejas de horno; los violonchelos están hechos con barriles de gasolina. Dos latas de dulce de batata y un palo de madera son la base de una guitarra. Una placa en desuso de rayos X reproduce el parche del tambor. Una ensaladera de aluminio combinada con viejos tenedores son usados para la concertina de violín y las tapitas de lata de refrescos y cervezas sirven como las teclas del saxo soprano. La flauta traversa está fabricada con lata, y el saxo, con caño galvanizado. Como ha señalado Fabio Chávez, «el mundo nos manda basura, nosotros les devolvemos música».

A fines del año 2011, la orquesta se separa institucionalmente de Sonidos de la Tierra y Fabio Chávez, junto con el grupo de padres de Cateura, deciden formar una asociación independiente, aunque sigue recibiendo apoyo del maestro Szarán. La Fundación Tierranuestra⁵ acompaña la decisión brindando asesoría para la elaboración de los nuevos estatutos, así como información sobre aspectos administrativos, legales y de organización. El proyecto de Cateura, bajo otro andamiaje legal, prosigue su marcha.

ESTRATEGIAS Y DESAFÍOS

Tanto Sonidos de la Tierra como la Orquesta de Cateura están conformadas como organizaciones prestadoras de servicios, y su estructura está al servicio del objetivo principal, que es mejorar la situación social de quienes se integran en el proyecto para aprender música, o realizar actividades relacionadas con ella. Su efectiva realización puede ser considerada como el resultado de la «experiencia del cliente», puesto que, como se ha señalado ya, los proyectos no están dirigidos a la obtención de lucro, sino a generar mayor valor social.

5 A partir de esa experiencia, la Fundación Tierranuestra desarrolló un nuevo proyecto denominado H₂O Agua Limpia, dirigido a la educación ambiental. En ese marco se crea el Ensemble H₂O, que es otra orquesta de instrumentos reciclados construidos con materiales relacionados con el agua, como botellas, bidones, caños, mangueras, embudos, etc., que tiene el objetivo de concienciar acerca del cuidado del agua. Los integrantes del grupo son músicos profesionales formados en el programa Sonidos de la Tierra, y ellos mismos construyen los instrumentos. Así, el conocimiento, y la experiencia pasa de una organización más antigua a otra más nueva, la cual contribuye con aportaciones innovadoras que la singularizan.

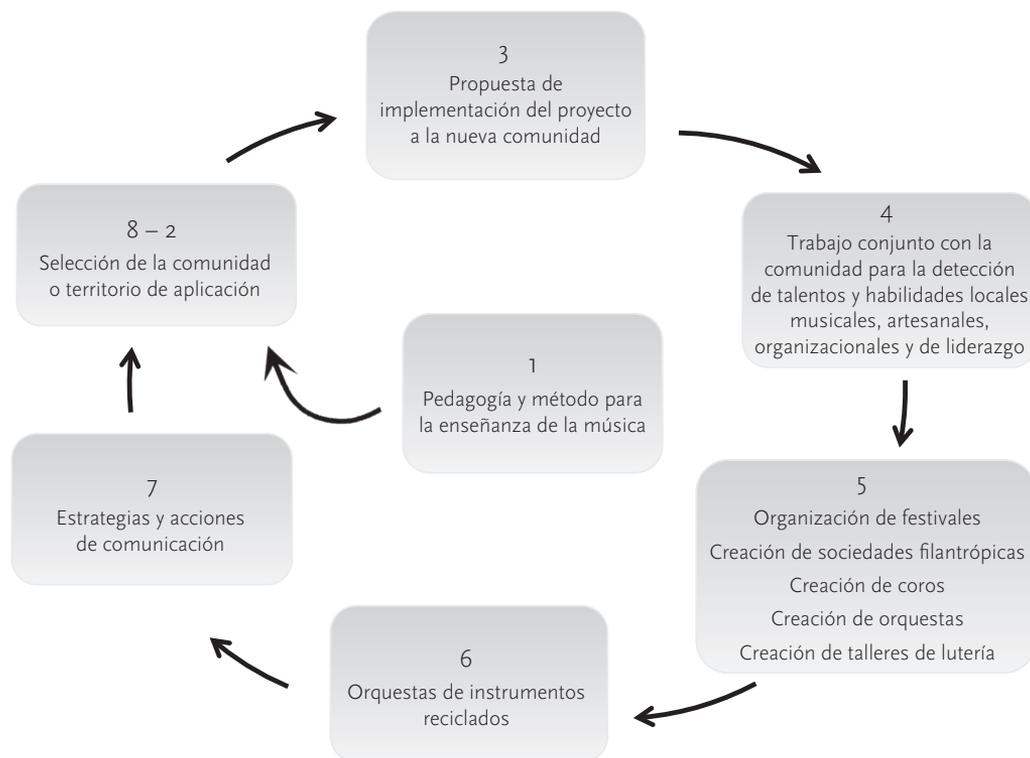
Al examinar el desarrollo de ambos proyectos, se observa en sus estrategias, y también en sus procesos decisorios, la presencia de muchos de los elementos de la innovación abierta. Como señala González-Piñero:

[...] el proceso de innovación abierta nace con el conocimiento generado por la propia institución, el adquirido externamente o con ambos. Además, éste puede transferirse a cualquier otra empresa o institución en cualquier etapa de la cadena de valor (proceso durante el cual el conocimiento avanza hacia el mercado o la sociedad) [...]. Por tanto, se muestra cómo el conocimiento de cualquier organización puede ser absorbido por otra para la elaboración de nuevo conocimiento que será finalmente transferido al mercado a través de una nueva empresa, nueva institución o por la misma empresa. [...]. La creatividad es un aspecto a tener muy en cuenta, igual que las estrategias de coinnovación y cocreación [...]. Ahora sabemos que cualquier iniciativa cultural requiere una buena red relacional, saber dónde adquirir el conocimiento que precisa, saber transferir aquél que no requiere, captar talento, redefinir su estrategia comercial o de llegada al público y saber renovarse constantemente para poder adaptarse al cambio.⁶

Cada una de las actividades va añadiendo valor a los proyectos. Si se analiza su esquema de funcionamiento (véase la figura de la página siguiente), se ve que el proceso se inicia a partir de una idea (aprender música), que es valorada por un entorno determinado y posteriormente llevada a la práctica concreta mediante la aplicación de una metodología didáctica propia. Fuentes externas aportan los elementos esenciales para la supervivencia del proyecto: recursos económicos (el proyecto no puede sustentarse ni crecer mediante la comercialización de sus productos), tecnología básica (método para la enseñanza de la música), conocimiento territorial (dado por los músicos, artistas y fuerzas vivas de cada localidad) y asesoramiento en aspectos de gestión (proporcionados fundamentalmente por la Fundación Tierranuestra).

La primera etapa es la selección del lugar geográfico donde se propondrá la experiencia, que culmina con la oferta pública de un conjunto de servicios a la comunidad. El proyecto se realimenta a sí mismo, dado que, adquirida una cierta experiencia, cada nueva organización musical que se incorpora al proyecto busca expandirse e incorporar otras personas o, incluso, replicar su experiencia en otra población. En todos los casos, se trata de introducir técnicas y procesos de aprendizaje que ya han sido suficientemente probados en otros ámbitos. Ambos proyectos permiten poner de manifiesto un potencial expresivo que de otra manera quedaría desaprovechado, mediante la utilización de las capacidades de innovación *dormidas* que poseen ciertas personas en toda comunidad.

6 González-Piñero (2012: 96, 100).

Figura. Esquema de funcionamiento de Sonidos de la Tierra – Orquesta de Cateura

Fuente: Elaboración propia.

Por su propia naturaleza, y acaso también por la situación económico-social de la región donde se lleva adelante, los aspectos vinculados a la protección intelectual del proyecto no parecen tener especial relevancia. Por el contrario, cuantos más actores públicos o privados participan del objetivo general, mayor es la probabilidad de mejora social. Por supuesto, en todos los demás aspectos, el proyecto se desarrolla de acuerdo con las normas vigentes en el país.

En cuanto a los recursos, la labor de las asociaciones culturales de la Red Sonidos de la Tierra cubre aproximadamente el 50% del presupuesto anual del Programa. El otro 50% proviene de aportes y donaciones de organizaciones internacionales y patrocinios de empresas privadas. Como se ha señalado, en esa búsqueda de fondos, la originalidad de la orquesta de instrumentos contruidos con objetos reciclados juega un papel muy importante, pues sobre este desarrollo singular se basan las distintas estrategias de comunicación dirigidas a potenciales donantes. Si bien no hay una compra de licencia o un beneficio económico para el autor de la idea original, este suma prestigio y reconocimiento social, lo cual directa o indirectamente termina por reportarle beneficios de distinta naturaleza, incluso de orden financiero.

Además, al examinar las estrategias de colaboración utilizadas en ambos proyectos, lo primero que destaca es la forma en que rápidamente se asignan tareas a los miembros de la comunidad que quieren participar. Esto se traduce en un crecimiento importante del grado de conocimiento de actividades y objetivos por parte de las personas que, aunque no participan directamente, comienzan a sentir el proyecto, al menos en algún grado, como propio del lugar. Los aportes de conocimiento local son fácilmente aceptados por los demás participantes y se transforman muchas veces en colaboraciones permanentes que añaden interés (valor) al proyecto, como es el caso, por ejemplo, del artesano Nicolás Gómez. Así, personas con distintas habilidades van proponiendo nuevas actividades que enriquecen el proyecto, y el aporte colectivo va generando un mayor compromiso de la población participante.

Al mismo tiempo, como en muchos otros casos de alcance regional, el éxito es en buena medida el resultado de un liderazgo fuerte. Sin embargo, y a diferencia de la media, el creador del proyecto original, el maestro Szarán, ha facilitado la emergencia de nuevos líderes, como el maestro Chávez, que va desarrollando poco a poco un discurso propio que tiempo después le permitirá asumir la responsabilidad de la gestión de la orquesta de Cateura y continuar en ese lugar incluso luego de la separación institucional de ambos proyectos.

En cuanto a los desafíos, dada la compleja realidad que enfrentan ambos proyectos, los hay de muy distinta naturaleza: su sustentabilidad en el tiempo, por ejemplo, dependerá de la capacidad de generar recursos propios y, por supuesto, de una buena administración que les permita mejorar su eficiencia. Su capacidad para seguir innovando estará subordinada a la iniciativa que puedan desarrollar los participantes, por lo cual es clave profundizar su capacitación en temáticas no estrictamente musicales, y en la posibilidad de extender la acción a territorios en condiciones sociales diferentes, para incorporar nuevas y distintas miradas.

Finalmente, un desafío fundamental es desarrollar aún más las estrategias de comunicación, pues estas juegan un rol central en la supervivencia de ambos proyectos al ser el principal modo de vincularlos tanto con el público, como con los patrocinadores y los donantes. En relación con este tema, aparece de manera evidente la necesidad de utilizar al máximo las posibilidades tecnológicas que ofrece internet, en particular mediante la participación en las distintas redes sociales existentes. El análisis de la actividad de ambos proyectos en las redes sociales muestra que estos son comentados principalmente por otras instituciones y medios de comunicación, pero no parece haber un trabajo profesional sistemático dirigido a hacer eco y amplificar el impacto de esos registros. Por ejemplo, interesados en el proyecto han realizado varios documentales, registrando la historia de la orquesta y otras distintas presentaciones públicas. Se trata de vídeos que ya han obtenido más de un millón de visualizaciones en YouTube y en Vimeo, pero el proyecto por sí mismo no parece tener interés en profundizar e impulsar otras posibilidades de uso y explotación.

Cabe pensar que, por una parte, un desafío que podría modificar positivamente (al menos en algún grado) la incidencia del contexto sobre los proyectos es desarrollar vínculos más estrechos con el Estado paraguayo. No solo para facilitar la capacidad de financiamiento, sino también para integrar sus acciones con el sistema de educación formal y con los mecanismos públicos de ayuda social. Estas instancias podrían llegar a ser espacios multiplicadores de los objetivos del proyecto. Por otra parte, la administración pública suele ser un factor prácticamente imprescindible para la sustentabilidad de proyectos de desarrollo social. Esta situación no ocurre solamente en Paraguay, sino en toda la región. Las experiencias en ese sentido hacen que la puesta en marcha de actividades conjuntas y complementarias con el Estado, en cualquiera de sus niveles jurisdiccionales, se constituya en un reaseguro que permite enfrentar con mayor posibilidad de éxito muchas de las dificultades que aparecen durante la gestión.

LOGROS Y RESULTADOS DEL PROYECTO

Durante los primeros años de implementación del proyecto, el conjunto de actividades mencionadas anteriormente dio como resultado que más de diez mil niños y jóvenes de escasos recursos recibieran capacitación musical y pasaran a formar parte de elencos artísticos en su propia comunidad en 136 ciudades y pueblos de Paraguay. Sonidos de la Tierra organizó cuarenta programas de intercambio cultural, treinta festivales departamentales y 14 festivales nacionales, con participación internacional en cuatro de ellos. La audiencia total en estos eventos se estima en más de medio millón de espectadores. Por otra parte, se realizaron veinte talleres con participación de líderes de cada comunidad. Se pusieron en marcha 77 organizaciones comunitarias consolidadas que aseguran actualmente la sostenibilidad futura de las escuelas de música y los grupos musicales creados en el marco del proyecto. Y en el marco se estimuló la formación de líderes en áreas como la composición, el arreglo musical y la dirección de coros. Además, se formó a más de sesenta artesanos en lutería para construir y reparar instrumentos musicales.

Corresponde señalar, finalmente, que la debilidad de las instituciones —de todo tipo— es una característica que va más allá del territorio paraguayo, puesto que, en mayor o menor grado, alcanza a la región latinoamericana en su conjunto. En el caso de los proyectos descritos puede decirse que, más allá de sus logros cuantitativos, su propia continuidad en el tiempo —más de una década de funcionamiento continuo— puede contabilizarse como un logro muy importante. Más aún, en un contexto político, social e institucional con las dificultades y complejidades detalladas, mantener y sobre todo hacer crecer una organización de servicios para el sector cultural puede considerarse, con todo derecho, una hazaña.

EL MAESTRO LUIS SZARÁN HABLA SOBRE SONIDOS DE LA TIERRA

Sonidos de la Tierra colabora con el emprendimiento social en las comunidades a través de la creación de Sociedades Filarmónicas que organizan actividades culturales y contribuyen a la educación artística de jóvenes de escasos recursos, así como formación de micro empresarios constructores de instrumentos musicales. Es una vía de acceso a niveles de formación superior en música. La oferta de productos de calidad, es decir, de orquestas en los pueblos amenizando la vida social y cultural, creó la necesidad de su existencia tanto a nivel municipal como departamental o universitario.

Hemos desarrollado un programa que enseñe a la gente a pescar, no un sistema asistencialista. Trabajamos mucho con los adultos, no solo con los niños, impulsando sus capacidades de autogestión, planificación, recaudación de fondos, organización de eventos y difusión de actividades.

Una de las principales claves para el éxito del proyecto fue el trabajo mano a mano con las comunidades basado en la confianza mutua. Compartir tanto el trabajo y los éxitos, como así también las dificultades. Entre estas, la principal fue luchar contra la desesperanza en zonas rurales que trae aparejada la falta de credibilidad en cualquier tipo de propuestas.

Cuando cumplí tres décadas como músico, me puse a reflexionar sobre lo que había hecho y hacia dónde iba mi carrera artística. Siempre creí que uno tiende a seguir adelante, pero me propuse también mirar a los costados y, de alguna manera, salir del mundo del arte y de los aplausos para devolver a mi pueblo un poco de todo lo que yo había aprendido. Sonidos de la Tierra fue concebido para formar buenos ciudadanos no excelentes músicos, para eso están los conservatorios. Surgió como una manera de potenciar la autoestima de los chicos, de reafirmar su identidad cultural.

A lo largo del tiempo pude identificar un error estratégico que no volvería a cometer: es necesario evitar el paternalismo que, en algún momento, cometimos en algunos sitios con el deseo de acelerar el proceso de crecimiento. Trabajando con la comunidad, compartiendo los compromisos en función de los objetivos, el avance es más lento pero más sostenible.

CONCLUSIONES

Sonidos de la Tierra y la Orquesta de Cateura son proyectos sociales exitosos. Ambos tienen una importante incidencia en el panorama musical de Paraguay pero, sobre todo, su influencia ha producido y continúa produciendo cambios positivos en el comportamiento de las personas que participan en ellos. A partir de la enseñanza y el aprendizaje de la música, miles de personas han podido dar un nuevo sentido a sus vidas: ejecutando piezas musicales, construyendo instrumentos, participando en coros y orquestas, organizando encuentros, creando asociaciones líricas y gestionando eventos, festivales y presentaciones públicas, entre muchas otras actividades.

Al analizar el funcionamiento de los dos proyectos se observa que, de manera planificada o espontánea, utilizan en su práctica cotidiana elementos y conceptos que se

corresponden con aquellos que promueve la innovación abierta. Hemos visto que desde ambas organizaciones se trabaja de forma estrecha y participativa junto con cada comunidad, asignando responsabilidades y aprovechando de manera creativa el conocimiento local; y que una idea nacida en otro contexto espacio-temporal es retomada de manera creativa y original y puesta al servicio de un objetivo de desarrollo social, que compromete en la tarea al conjunto de la comunidad participante. Esta, a su vez, no agota la tarea en sí misma, sino que avanza hacia nuevos horizontes replicando en nuevas comunidades la misma metodología para formar nuevos músicos que son, a la vez, mejores ciudadanos.

Sonidos de la Tierra y la Orquesta de Cateura son ejemplos que muestran que la aplicación de conceptos y elementos de innovación abierta han resultado útiles para la supervivencia de ambos proyectos, y les han permitido alcanzar los objetivos que se plantearon con mayor eficacia y eficiencia. Desde nuestra perspectiva, es probable que la aplicación de estos conceptos, elementos y métodos que asociamos a la innovación abierta sea uno de los factores que otorgan sustentabilidad y sobre los cuales se basa el éxito de estos proyectos. Seguramente, estudios más profundos, que abarquen otros proyectos similares con objetivos sociales en el sector cultural, permitirán confirmar o descartar esta hipótesis.

Lo expuesto nos lleva a formular algunos interrogantes cuya elucidación favorecerá la mejora del conocimiento sobre las posibilidades que tienen ambos proyectos de profundizar la aplicación de conceptos y elementos de innovación abierta. En ese sentido, las principales cuestiones, a nuestro juicio, son las siguientes:

En ambos proyectos, ¿la posibilidad de innovación se agota en la fabricación de instrumentos originales?; ¿es posible incorporar otros tipos de innovación? Dicho de otra forma: ¿puede considerarse una profundización en la innovación la construcción de instrumentos reciclados a partir de determinados materiales relacionables con un tema específico, como es el caso de la Orquesta H₂O?

¿Es posible fortalecer el aporte colectivo de organizadores y participantes a la hora de emprender nuevos programas de acción? ¿El modelo abierto, en este tipo de proyectos, permite la apertura y la participación en lo que refiere a cuestiones artísticas, educativas, sociales y de gestión?

¿En qué proporción la innovación es fruto de la reflexión y la planificación? ¿Cuánto de azaroso hay en los nuevos desarrollos propuestos por la Orquesta de Cateura?

¿Es posible registrar los conocimientos y las experiencias que se van adquiriendo durante el proceso de incorporación de elementos innovadores? O, dicho de otra forma, ¿el proyecto prevé instancias de registro y reflexión que contribuyan a incorporar los conocimientos recibidos?

¿El proceso de detección e identificación de líderes potenciales, o de posibles referentes comunitarios cuya participación puede contribuir al éxito del proyecto, sigue procedimientos preestablecidos o es fruto de la dinámica de trabajo?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CORONEL, J. (2014). «La historia detrás de la Orquesta de Cateura». *ABC Color*, 27/6/2014. En: www.abc.com.py/especiales/fin-de-semana/favio-chavez-la-historia-detras-de-la-orquesta-de-cateura-1259804.html.
- DANIELS, A. (2008). «Paraguay: sonidos de esperanza». *BBC*, 27/5/2008. En: http://news.bbc.co.uk/1/hi/spanish/misc/newsid_7420000/7420438.stm.
- GONZÁLEZ-PIÑERO, M. (2012). «Retos de innovación, innovación abierta y creatividad». *Cuadernos de Observación en Gestión y Políticas Culturales. Serie del Boletín de Gestión Cultural*, 1: 95-101.
- NTDSPANISH (2013). Orquesta de Instrumentos Reciclados de Cateura, 3/1/2013. En: [Vídeo] www.youtube.com/watch?v=l4XXnjYGojM.
- PEÑARANDA-LOFTUS (prod.); ALLGOOD, B.; TOWNSLEY, G. (dirs.) (2015). *Landfill Harmonic* [Película]. Los Ángeles (California): The Film Collaborative.
- SCHWIETERT, J. (2008). «Sonidos de la Tierra: Saving children through music». *Matador Network*, 25/4/2008. En: <http://matadornetwork.com/change/sonidos-de-la-tierra-saving-children-through-music>.
- VON POSER, T. (2010). «Musik als Rettungsanker». *Deutsche Welle*, 30/5/2010. En: www.dw-world.de/dw/article/0,,5625304,00.html.
- WUNSCH, L. (2018). «Orquesta de Reciclados de Cateura: música que enseña más allá del contexto de la basura». *Teías*, 19(53): 198-207.

FiraTàrrega: un festival de titularidad municipal abierto a la innovación

Lluís Bonet

PRESENTACIÓN

¿Es posible encontrar casos de innovación abierta en organizaciones culturales de titularidad y gestión públicas? La respuesta es afirmativa más allá de las dificultades inherentes a todo modelo público de gobernanza, garantista y de gestión procedimental, como el que caracteriza la Europa meridional. FiraTàrrega, el festival-feria profesional de artes escénicas más importante de la península ibérica (y uno de los más exitosos de Europa en el ámbito del teatro de calle) es un buen ejemplo de ello. La combinación de dos factores lo explica: la disponibilidad de un buen modelo de gobernanza, con autonomía de gestión (condición necesaria); y la capacidad de liderazgo, generosidad y mirada estratégica de sus directivos. Este segundo factor resulta realmente fundamental, pues se basa en empoderar al equipo interno, a los artistas, programadores y redes asociadas, y a la comunidad local; y todo ello, navegando en las siempre complejas aguas de la lógica institucional, el procedimiento administrativo y la tensión político-partidista. Como confiesa Pau Llacuna, que fue gerente y director ejecutivo del evento durante casi un cuarto de siglo, el verdadero secreto consiste en un modelo de I+D basado en salir al mundo, todo un lema desde la perspectiva de la innovación abierta.

FiraTàrrega es un proyecto complejo, un modelo que combina tres conceptos: festival artístico (centrado en las nuevas dramaturgias en el espacio público), fiesta popular (artes escénicas de calle para un público abigarrado que celebra el reencuentro después del verano) y feria profesional (plataforma para conectar, dar a conocer y exportar el talento local). Y todo ello lo realiza un equipo local, de una pequeña ciudad del interior de Cataluña, pero bien conectado internacionalmente. Durante el festival, atrae a casi ciento cincuenta mil personas a lo largo de cuatro días del mes de septiembre. El resto del año, las actividades de formación, coproducción y trabajo en red no paran. No es ninguna casualidad que el lema del festival sea «360°, 365 días al año». Para llevarlo a cabo dispone de un equipo permanente de siete profesionales, a los que se les suman paulatinamente otros profesionales hasta alcanzar su cenit durante los días del evento, cuando cuenta con un total de 210 personas.¹ Con un

¹ En su mayoría, proveedores y ciudadanos de la zona que se implican en tareas logísticas y operativas (Paiola *et al.*, 2013).

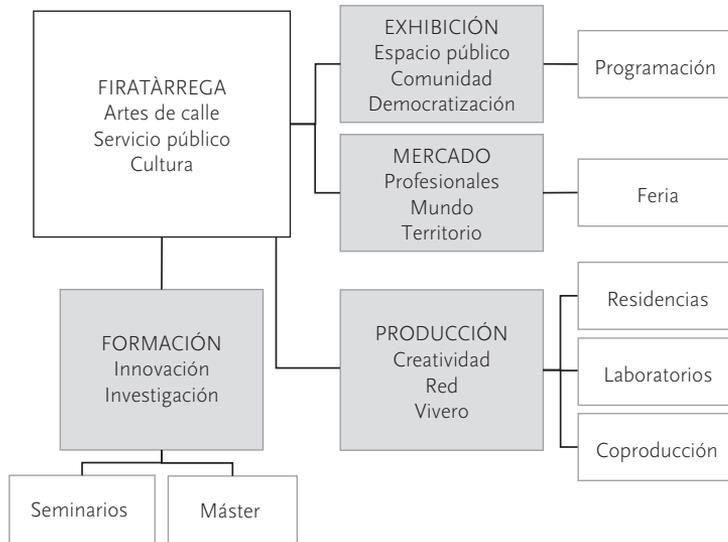
presupuesto de algo más de un millón de euros, que apenas ha crecido en la última década, los datos correspondientes al año 2018 (su 38.^a edición) pueden resumirse como sigue:

Figura 1. Datos de 2018 – FiraTàrrega

Días con programación	4
Total de espectáculos	50
De los cuales, estrenos	30
Espacios de actuación	22
Total de funciones	227
De las cuales, de pago	134
Ocupación	93%
Total de entradas expedidas	11.809
De las cuales, vendidas	7.145
Entradas de profesionales y programadores	4.664
Expositores de la feria profesional	54
Total de profesionales acreditados en la feria	1.013
De los cuales:	
catalanes	616
españoles	173
extranjeros	224
Público estimado (Auditora Ceres, 2014)	147.000
Campistas	3.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por FiraTàrrega.

Pero los cuatro días de septiembre no son más que la eclosión de un proyecto mucho más ambicioso que se desarrolla durante todo el año: una exhibición de calidad alimenta la atracción de programadores y da viabilidad a la feria profesional; una lonja que da a conocer al mundo a los profesionales y la producción local, pero que, a través de la invitación de producciones externas y la coproducción internacional, también la conecta con otros países. En este sentido, las residencias artísticas, los laboratorios y el programa formativo, con seminarios y el Máster de Creación en Artes de Calle, pretenden ser un vivero que fomente la investigación y la innovación creativa. Por último, el uso del espacio público conecta y abre la comunidad local hacia los nuevos lenguajes y las tendencias artísticas más contemporáneos, en un verdadero servicio público de democratización cultural.

Figura 2. Mapa conceptual de FiraTàrrega

Fuente: FiraTàrrega (2015).

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

La puesta en marcha de FiraTàrrega en 1981 fue fruto de la confluencia de tres personalidades singulares y sus respectivas circunstancias. Por un lado, Eugeni Nadal, el primer alcalde elegido democráticamente después de la caída de la dictadura. Un hombre entusiasta y comprometido con la cultura que se inspira en el OFF Festival de Aviñón para proponer un evento insólito para la ciudad. Oriol Martí, actual director de FiraTàrrega, define al padre ideológico del evento como un «político de transición visionario, genial, imperfecto, delirante y profundamente mediterraneanista» (Martí, 2013). El curioso nombre con el que se bautiza el evento, Fira del Teatre, Trifulques i Xim-Xim al Carrer, de compleja traducción,² pretendía transmitir la idea de fiesta participativa, carnalera, con teatro, música, circo e improvisación en la calle. El propio Nadal constataba *a posteriori* «el hecho social revulsivo que representó para Tàrrega y el riesgo que suponía en una población pequeña un evento de esta magnitud» (Londarí, 2013: 8).

El segundo protagonista de la Feria fue Joan Font, director de Comediants, la más reconocida compañía catalana en el rescate de la tradición festiva e interactiva del teatro de calle, con su particular estética mediterránea y contemporánea al mismo tiempo. Font utiliza su sensibilidad y sus numerosos contactos internacionales para

2 Feria de teatro, trifulcas (peripecias, apuros) y espectáculos (ostensivos, sin tregua) de calle.

realizar una propuesta para las primeras ediciones de la Fira Tàrrega aparentemente espontánea, integradora socialmente y a la vez creativamente innovadora. No se puede perder de vista el particular momento histórico, tras el fin de la dictadura, de conquista del espacio público por parte de la ciudadanía; y, en consecuencia, de efervescencia de las manifestaciones expresivas en la calle.

Por último, Xavier Fàbregas, delegado de teatro del recién recuperado Gobierno autónomo catalán, un hombre con ideas claras y gran capacidad de convicción, que entiende que este proyecto local tiene un enorme potencial como motor de proyección internacional del sector escénico catalán.

Estos personajes tuvieron el acierto de transformar una de las fiestas patronales tradicionales de la ciudad en una gran ágora de encuentro posveraniego para miles de jóvenes, y al mismo tiempo en un festival para los profesionales y los amantes de los lenguajes escénicos alternativos.

A lo largo de sus casi cuarenta años de vida, el festival ha contado con una diversidad de responsables políticos y artísticos, pero el equipo básico de gestión ha gozado de una larga continuidad. La singularidad y el éxito del evento se deben a que el equipo ha sido capaz de equilibrar y realimentar a lo largo del tiempo las tres «F» (festival, fiesta y feria) que lo definen. El aspecto festivo que caracterizó sus orígenes continúa bien vivo en la apropiación ciudadana del espacio público, y se ha complementado adecuadamente con la feria profesional y el festival artístico, con una diversidad de propuestas escénicas que experimentan con el espacio público y la participación.

Y todo ello en un escenario particular, la ciudad de Tàrrega, que hoy cuenta con dieciséis mil quinientos habitantes (un 53% más de los que tenía en 1981). Situada en una zona agrícola, a 115 km al oeste de Barcelona, está conectada por autovía al eje Barcelona-Lérida-Zaragoza. Su situación y atractividad demográfica, con un área directa de influencia de unas cuarenta mil personas, le impide disponer de una oferta escénica estable y de calidad a lo largo del año. Cuenta, sin embargo, con un centro histórico medieval ideal para espectáculos de calle, una buena escuela de formación artística y un público fiel, interclasista y abierto a la innovación, gracias a la labor del festival.

Fira Tàrrega permite a la población de la zona, así como a su numeroso público foráneo, disfrutar de una programación excepcional a precios muy asequibles y en buena parte gratuita. Solo el 43% de la audiencia procede de la demarcación leridana, hecho significativo que da idea de la variedad de orígenes sociales, económicos y culturales de la región. La toma de la calle por los artistas facilita la interacción intergeneracional e interclasista, enriquecedora para todo tipo de ciudadanos. El tamaño del centro histórico hace que sea inevitable chocar con los espectáculos y con el público abigarrado y mestizo que invade una ciudad pequeña dadas las dimensiones del festival. Este desequilibrio le da vitalidad y singularidad, y convierte la Fira en un motor cultural, social y económico que va mucho más allá de los cuatro días de duración estricta del festival.

UN MODELO DE GOBERNANZA Y UN EQUIPO DE GESTIÓN AL SERVICIO DE LA MISIÓN

El proyecto, con más de un tercio de siglo a las espaldas, es el resultado de la capacidad para encontrar en cada momento el camino adecuado para adelantarse a los problemas y resolver las dificultades, sin perder en ningún momento la brújula de la misión. Su éxito se basa en el modelo desarrollado: un proyecto a la vez equilibrado (las 3 «F») y ambicioso para el territorio donde está situado; que cuenta con el fuerte liderazgo de un equipo directivo bien asentado territorial e institucionalmente; y que ha sido capaz de generar un compromiso generoso y entusiasta entre los profesionales (técnicos, productores y artistas) que repiten año tras año, incluido su nutrido ámbito *off*.

Esta Feria se inició con una organización muy precaria, un alcalde apasionado arropado por un numeroso grupo de voluntarios, empezando por los funcionarios municipales, y la tutela artística de una figura carismática: Joan Font. Cuatro años después, en 1985, se constituyó el Patronato Fundación Pública Municipal Fira de Teatre al Carrer. Según Eugeni Nadal, dicha fórmula institucional explica la pervivencia del proyecto a lo largo de tanto tiempo: «La Fira continua porque hay un patronato; no pasó lo mismo con la Fira de la Escultura que al no tener patronato no tuvo continuidad. Sin patronato, la Fira de Teatro se habría politizado demasiado» (*Londarí*, 2013: 9). Hay que tener en cuenta que, en el momento de su creación, algunos de los grupos políticos municipales votaron en contra de su puesta en marcha, pues no era fácil entender la apuesta ni el potencial social, cultural, urbanístico y comunicativo que representaba. Gracias a las habilidades de persuasión, al buen trabajo realizado y a los resultados conseguidos, el consejo de administración posteriormente solo en una ocasión ha dejado de tomar sus decisiones por unanimidad.

Este órgano, presidido por el alcalde, está formado por representantes de los distintos grupos políticos locales, así como de los subsiguientes niveles de gobierno. Desde sus inicios, cuenta con una importantísima aportación financiera y de promoción exterior del Departamento de Cultura del Gobierno de Cataluña, que considera FiraTàrrega uno de sus eventos estratégicos de proyección escénica. Asimismo, la Diputación de Lérida (la entidad provincial de cooperación intermunicipal) presta un gran sostén político y económico al evento. Y, desde 2001, el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM), dependiente de la Administración central española, se integra en el Patronato, lo cual ha garantizado desde entonces una pequeña subvención anual nominativa del Ministerio.

Figura 3. Presupuesto de FiraTàrrega 2018

	Euros	%
Recursos públicos	788.050	74%
Dep. Cultura. Gobierno de Cataluña	400.000	38%
Municipio de Tàrrega*	146.300	14%
Diputación de Lérida	155.500	15%
INAEM	86.250	8%
Recursos privados y propios	278.600	26%
Total ingresos	1.066.650	100%

* A esta habría que sumar una notable aportación indirecta municipal.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por FiraTàrrega.

Estar constituido como empresa pública municipal permite un nivel suficiente de autonomía de gestión, aunque no garantiza *per se* un modelo de gobernanza funcional y sin conflictos. La clave del éxito ha consistido en generar consenso alrededor del proyecto y una buena sintonía personal con todos los representantes electos —Gobierno y oposición— presentes en el consejo de administración. Esto ha permitido transitar los diversos cambios de mayoría gubernamental de forma tranquila. Por un lado, no depender de una única institución hace que la organización sufra menos los cambios políticos, en particular en el ámbito municipal más próximo. Por otro lado, la proximidad de las elecciones municipales (en el mes de mayo de cada cuatro años) respecto a la fecha del evento (principios de septiembre) hace que cada nuevo equipo de gobierno se encuentre con el proyecto en marcha, y una vez vivido desde dentro su primer festival, las propuestas de mejora se nutren del fructífero diálogo con el equipo de gestión. En general, no es fácil transformar radicalmente un proyecto que aporta prestigio y funciona bien gracias a una organización lubricada y bien conectada con el entorno local y sectorial.

Cabe tener en cuenta, asimismo, que para la ciudad FiraTàrrega es el evento más importante del año, el único que atrae personalidades importantes y permite salir en los medios de comunicación generales sin mediar una catástrofe. Políticos, periodistas, líderes de opinión, programadores, artistas y entusiastas culturales se pasean por sus calles y plazas, comen en sus restaurantes y conocen los equipamientos y el dinamismo artístico y patrimonial local gracias a este evento excepcional.

Sin embargo, al lado del orgullo local, las molestias por ruido, jolgorios diversos y la invasión por parte de tribus urbanas con estéticas poco convencionales no aseguran el apoyo unánime de la ciudadanía al festival. De ahí la gran importancia de prevenir y gestionar bien los conflictos por usos inusuales del tiempo y el espacio público. Y, al mismo tiempo, de dotar al proyecto de una dimensión que supere el acontecimiento temporal estricto y contribuya al desarrollo cultural, social y económico de la ciudad a lo largo del año.

Otra de las claves del éxito ha consistido en la línea de programación artística. Si en el inicio «se recuperó la calle desde la fiesta, ahora junto a la fiesta la calle es un ágora, un espacio para la denuncia, la crítica, la protesta y el compromiso», afirma Jordi Duran, director artístico del evento (*Londarí*, 2013: 28). Se programa a partir del concepto de teatro de calle, en un sentido amplio del término, incorporando nuevas dramaturgias y con la idea de recuperación festiva del espacio público. Una forma de garantizar la innovación y rejuvenecer los contenidos de la programación artística ha consistido en ir cambiando periódicamente la dirección artística, con el mítico nombre inicial de Joan Font o la actual apuesta por la joven generación local.

En contraposición, la dirección ejecutiva se ha conservado casi en las mismas manos. En 1986 Pau Llacuna asume la gerencia, en aquel momento la máxima responsabilidad ejecutiva de la Fira. Su papel será importantísimo, puesto que, a excepción del período 1991-1996, cuando se aleja profesionalmente del proyecto, su impronta se mantiene hasta su jubilación. Con el objetivo de empoderar a jóvenes talentos locales, Llacuna forma un gran equipo a su alrededor: Oriol Martí (que lo sustituye), una dirección artística crecida en casa (el caso de Jordi Duran y Anna Giribet) o Mike Ribalta, que lleva la feria profesional y el área internacional. Este equipo comparte una misma filosofía, desde la obsesión por cumplir los horarios (para Llacuna, transmite la sensación de que todo funciona), pasando por seleccionar y formar bien al personal, hasta el empeño por empoderar el territorio, no solo artísticamente sino también en lo que concierne a los equipos humanos. El resultado es que FiraTàrrega no es un festival teledirigido desde una metrópolis, como tantos otros grandes festivales ubicados en espacios rurales (Paiola *et al.*, 2013), sino gestionado por profesionales que viven en la zona y que luchan desde ella por una vida cultural de primer nivel, en diálogo y contacto con las redes y las últimas tendencias internacionales.

EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN

Casi cuarenta años de existencia permiten acumular un sinnúmero de procesos innovadores imposibles de recoger en un texto breve como el presente, con lo que vamos a centrarnos en los últimos años. Hacia la mitad de la primera década del siglo XXI, se emprende un proceso de redefinición del modelo artístico enmarcado en tres grandes objetivos. En primer lugar, conseguir que FiraTàrrega sea uno de los espacios de referencia de las artes escénicas europeas e iberoamericanas gracias a la asunción de liderazgos internacionales y acuerdos de colaboración potentes. En segundo lugar, singularizar y dotar de mayor personalidad la línea de programación con una oferta de más calidad, capaz de continuar interesando a los programadores externos. Y, en tercer lugar, fomentar la innovación y la creatividad de las compañías asociadas en línea con el eslogan complementario «Territorio creativo» y la imagen gráfica corporativa.

Este proceso de cambio se acentúa con la entrada en 2011 de Jordi Duran en la dirección artística, pues profundiza en el camino emprendido por Jordi Colominas, que venía colaborando con la Fira desde hacía tiempo. Su objetivo consiste en hacer llegar propuestas contemporáneas y emergentes a nuevos públicos, oxigenando los lenguajes escénicos (línea que se mantendrá con la elección para el período 2019-2023 de Anna Giribet, hasta entonces adjunta suya). El programa de apoyo a la creación, que se engarza con una nueva línea de proyectos y compañías en residencia, marca un cambio importante. Dicho programa no puede desligarse de la intensificación de los proyectos de cooperación internacional, pues estos permiten aprendizaje colaborativo en torno al hecho de compartir experiencias, coproducciones e intercambio de espectáculos.

La incorporación de innovación no se da únicamente en el ámbito artístico, sino que cruza y contamina el conjunto de la organización. Dos grandes motores alimentan los procesos de innovación puestos en marcha por FiraTàrrrega en los últimos años:

- 1) Por un lado, la voluntad de superación y mejora, sustentada en un proceso de autocrítica constante, que abre la organización a replantear periódicamente sus modelos de gestión y a aceptar que las soluciones que parecían válidas unos años atrás dejan de serlo más adelante (un caso evidente puede encontrarse en el modelo de relación con la programación *off* del festival).
- 2) Por otro lado, la apuesta por formar parte de redes nacionales e internacionales, en algunas ocasiones con una clara vocación de liderazgo, pues del diálogo, el contraste y el trabajo en común con otras realidades pueden surgir oportunidades de innovación.

En ambos casos se da un triple proceso: *a)* diagnóstico crítico a nivel interno; *b)* análisis de las estrategias adoptadas en otras realidades convenientemente contextualizadas; y *c)* intercambio de pareceres y mutua fertilización entre los diversos actores participantes —internos y externos— en el proceso de reflexión y de implementación de la innovación.

De todas formas, no todos los procesos de este tipo desarrollados en los últimos años por el equipo de FiraTàrrrega pueden considerarse, en sentido estricto, innovación abierta, si bien dicha filosofía ha penetrado en la cultura organizativa del festival. Con el objetivo de ilustrar la capacidad para innovar y el espíritu de cooperación con otras instituciones, a continuación se describen sintéticamente seis experiencias de innovación desarrolladas durante los últimos años.

El programa de apoyo a la creación

El apoyo a la creación es el espacio I+D+i de la Fira, y es en este espacio donde nos preguntamos por las artes de calle del siglo XXI. Y esto no solo quiere decir modernidad,

contemporaneidad, discurso tecnológico... Quiere decir también conexión con la realidad, preocupación por el mundo, por las personas, preguntas... Es un espacio de reflexión. Y tiene un factor imprescindible que es el riesgo.³

Esta declaración de principios ilumina el compromiso de la dirección artística, pero también del conjunto de la organización, con la innovación desde el corazón mismo del festival, su propuesta artística.

Dicha propuesta trasciende los cuatro días del mes de septiembre para retroalimentarse a lo largo del año y fecundar la organización y el territorio circundante. El programa de apoyo a la creación es uno de los pilares actuales y marca de identidad de FiraTàrrega. El otro pilar que tiene continuidad a lo largo del año es el eje formativo que se concreta en el Máster de Creación en Artes de Calle (con titulación de la Universidad de Lérida, su referente territorial más próximo), y tanto este como el apoyo a la creación permiten la reflexión y experimentación con profesionales nacionales e internacionales de las artes de la calle.

El programa se estructura alrededor de diversas residencias creativas para realizar sus producciones con presencia física de profesionales y compañías en la ciudad de Tàrrega. Las residencias toman como modelo la experiencia de algunos centros de creación europeos y americanos semejantes. Le Parapluie, Subtopia y El Abbatoir, por citar solo algunos de los que han inspirado el proyecto, permiten ir más allá de la obra que se va a coproducir, pues el servicio que ofrecen es triple: espacio diáfano y dotado mínimamente para realizar ensayos, alojamiento con cocina y asesoramiento técnico y administrativo.

Siete años de experiencia han permitido acoger a casi cuarenta compañías, procedentes de un gran número de países. La ciudad no solo ofrece alojamientos cómodos, sino también un centro de creación propiamente dicho. La inversión en hospedaje permite solventar uno de los problemas complejos que tenía la organización durante el período previo a la Fira: alojar a sus técnicos de fuera de la comarca. El resto del año, dichas viviendas permiten la convivencia de las compañías en un espacio céntrico. Por otro lado, las compañías disponen de diversos equipamientos del consistorio para realizar sus producciones, como los antiguos silos o el mercado municipal; además, cuentan con el vivero de empresas de Cal Trepat, un servicio más para las compañías residentes en la ciudad. Para completar la estrategia de apoyo, el equipo permanente del festival asesora y facilita el trabajo de producción a las compañías.

El programa de apoyo a la creación se implementa como una práctica de innovación abierta, pues se comparte el propósito y la experiencia con centros semejantes y se involucra a las propias compañías para mejorar la propuesta. Al mismo tiempo, la reflexión que nace de las distintas iniciativas de producción permite repensar los

3 *Londari* (2013: 27).

lenguajes y los formatos de las artes de la calle y, por lo tanto, transformar la propia dirección y oferta artística del festival.

Participación comprometida en redes nacionales e internacionales

La vocación internacional de la Fira se remonta a sus inicios, cuando Joan Font invita a algunas compañías europeas a sumarse a una programación dominada por propuestas catalanas y, en menor medida, españolas. En todo caso, más allá de la inestable disponibilidad de recursos, y del necesario y explícito compromiso con la producción local, las sucesivas direcciones del festival fomentan el diálogo con la creatividad y los profesionales de orígenes diversos. En 1986 se crea el área de promoción internacional, que lentamente convocará no solo a profesionales y compañías, sino también a programadores extranjeros. La presentación de FiraTàrrega en diversos festivales y encuentros internacionales y, muy en particular, la puesta en marcha en 1991 de la Llotja (con la consecuente consolidación de la dimensión comercial y de debate profesional del evento) permiten fortalecer su dimensión internacional.

El siguiente paso consistirá en participar en algunos proyectos y redes europeas. El fracaso de dos propuestas que no consiguen financiación comunitaria lleva a la dirección a dar un paso al frente a partir de los contactos internacionales de Jordi Colominas, director artístico en este momento. Se propone no solo participar, sino también liderar un consorcio sólido, capaz de conseguir el éxito, o como mínimo entender las razones de las dificultades y fracasos anteriores. Dicho consorcio, formado por nueve festivales de distintos países, gana dos proyectos consecutivos bajo la denominación de Meridians, red europea para las artes escénicas en espacios no convencionales. Su principal objetivo consiste en crear oportunidades a artistas emergentes de los distintos países participantes para desarrollar propuestas que investiguen en nuevas expresiones artísticas en el campo de las artes de calle y en espacios no convencionales. A lo largo del doble período de vigencia (2007-2009 y 2010-2012) se coproducen seis espectáculos de medio formato. Para todos los participantes —artistas, compañías y festivales involucrados— significa un muy buen posicionamiento en Europa, así como el aprendizaje sobre las diversas formas de crear, producir, coproducir y exhibir. Este es, probablemente, el mejor legado de la red.

La coordinación del consorcio por parte de FiraTàrrega no siempre fue fácil, en particular durante los primeros tiempos de los proyectos. Requirió grandes esfuerzos de empatía, interacción y diálogo entre distintas culturas organizativas y niveles de compromiso heterogéneos. También fue complejo el aprendizaje sobre los formatos y la gestión de las coproducciones, aunque altamente enriquecedor. El resultado obtenido ha ido mucho más allá de la movilidad de profesionales y espectáculos obtenidos, pues ha conllevado un conocimiento sobre modelos de gestión y producción muy útiles, que han influido en la reorientación de FiraTàrrega como territorio creati-

vo, con actividad a lo largo del año. Más allá del coste personal y organizativo acarreado, difícilmente se podría entender buena parte del programa de apoyo a la creación y de las propuestas de interacción internacional de la Fira sin el aprendizaje obtenido del proyecto Meridians.

En paralelo, participar activamente en los foros internacionales del sector, como CircoEstrada, la red europea de circo y artes de la calle, el Informal European Theatre Meeting (IETM) o la Red Eurolatinoamericana de Artes Escénicas (REDELAE), ha sido crucial para poder compartir diagnósticos, proponer estrategias comunes y conocer a futuros socios. En estos entornos ha sido posible construir proyectos comunes, algunos de los cuales han terminado consiguiendo apoyo del programa europeo Europa Creativa (es el caso del Meridians 1 y 2). Otro importante evento ha consistido en organizar en 2015, junto con CircoStrada, el primer seminario europeo Fresh Street, sobre desarrollo de las artes de calles, con doscientos cuarenta participantes de una treintena de países.

Figura 4. Procedencia de artistas y profesionales



Fuente: FiraTàrrega (2018).

A este conjunto de interacciones internacionales es importante añadir el papel articulador que FiraTàrrega asume dentro de España con la fundación, en el año 2006, de la Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas (COFAE), pues durante una década se responsabiliza de su sede y coordinación diaria. COFAE nace después de un cierto período de gestación y maduración, con el objetivo de coordinar, comunicar y cooperar internamente. Por un lado, se encarga de defender la función y la aportación de las ferias entre las administraciones públicas, los profesionales, las com-

pañías y las empresas del sector, tanto en el ámbito estatal como en el internacional. Además, COFAE es el organismo que representa a las ferias, el interlocutor colectivo ante el conjunto de administraciones e instituciones públicas, y muy en particular ante el INAEM.

Esta función de interlocución le permite establecer o propiciar colaboraciones con entidades u organismos de otros ámbitos en beneficio del conjunto de ferias. También realiza estudios para conocer el mercado (Llacuna y Martí, 2013) y propiciar una mejor estrategia por parte de sus miembros. En la actualidad, COFAE está formada por 17 ferias de artes escénicas españolas, algunas especializadas en un género escénico específico (teatro familiar, teatro de calle, títeres o danza) y otras en la promoción genérica de la creación y la producción del espectáculo en vivo de sus respectivas comunidades autónomas.

Impulsar y formar parte activa de la coordinadora sectorial conlleva generosidad, pero también cuantiosas ganancias. Su dinamización a lo largo de estos años ha supuesto un importante ejercicio de reflexión colectiva, de innovación abierta en la medida que todos los miembros aportan experiencia, capacidad de diagnóstico, diversidad de miradas y propuestas estratégicas. FiraTàrrega, por su dimensión y liderazgo probablemente ha contribuido más que otras ferias al conjunto, pero ha logrado beneficios tangibles e intangibles notables. De forma directa, en interlocución ante la Administración estatal y con las redes internacionales en las que se participa. También en la medida que influye en la selección y en la reflexión sobre los temas que afectaban a todos. Asimismo, ha sido copartícipe del proceso de generación de un lenguaje común, compartido con el resto de las instituciones y profesionales del espectáculo en vivo.

Un festival que consigue ser la feria profesional de referencia en la península ibérica, con una gran participación de programadores internacionales, debe ser un actor dinámico e intentar liderar las plataformas y redes de cooperación nacionales e internacionales en las que participa. El teatro de calle tiene la ventaja de ser una disciplina con mucho potencial de traspasar fronteras. La conclusión de dichas experiencias es que es necesario participar activa y generosamente en las plataformas y foros del sector, si uno quiere enriquecerse de los mismos.

Una organización *soft* del *off*

Durante muchísimos años la gerencia y la dirección del festival optaron por una actitud atenta y respetuosa pero algo distante ante la rica oferta *off* desarrollada alrededor del festival: pequeños espectáculos alternativos que, de forma algo anárquica, toman las plazas más concurridas de la ciudad. Para muchos de estos artistas, FiraTàrrega es una oportunidad única para presentar sus obras en un entorno competitivo, ante una audiencia que contrasta sus propuestas con las restantes ofertas, y una ocasión

de entrar en contacto con profesionales y programadores nacionales e internacionales. Desde la organización, se valora su aportación complementaria popular y festiva, muy estimada por el público de calle y por algunos de los programadores, pues más allá de su desigual y a veces discutible calidad artística, estos artistas suelen contribuir con propuestas de gran interés y originalidad. Sin embargo, la inexistencia de filtros de calidad (ellos mismos se organizan y sortean los espacios) condiciona la imagen de prestigio del festival. Por otro lado, se generan ocasionalmente pequeños conflictos, como la colisión con algunos recorridos de calle de la programación oficial.

Conscientes de los riesgos y problemas que acarrea esta postura de casi nula intervención, excesivamente prudente y sin capacidad para generar sinergias positivas con la escena *off*, se decide poner en marcha un período de reflexión. Este se fundamenta en un doble proceso de observación: interna (encuesta a los artistas y observación de campo) y externa (realización de viajes, visitas y análisis de experiencias internacionales, así como entrevistas con expertos). En 2008 y 2010 se realizan, respectivamente, dos estudios para conocer el volumen de la programación, la tipología de compañías y artistas según género y origen geográfico, el número de funciones y los días y horas de mayor presencia. También se emprenden algunos viajes para conocer en detalle experiencias *a priori* parecidas. Los festivales visitados (Chalons dans la Rue, Aurillac, Festival Pflasterspektakel de Linz, Hat Fair y Festival Mondial des Théâtres de Marionnettes de Charleville-Mézières) integran mucho más los *off* en su propia programación.

Los principales problemas son de orden artístico y organizativo. En el primer ámbito, se trata de diferenciar claramente la programación oficial de la rica amalgama de propuestas independientes que toman la calle. La experiencia internacional muestra que un nivel de intervención excesiva, con el objetivo de preservar una calidad mínima, puede generar automáticamente un *off* del *off*. Pero esta cuestión no afecta solo al *off*, sino también a la oferta que proponen las empresas y las distribuidoras que quieren dar a conocer sus catálogos de espectáculos (una de las misiones de la feria profesional). Así pues, la opción más oportuna consistiría en delimitar y señalar bien los espacios específicos donde se presenta cada tipo de oferta, para que tanto los profesionales como el público puedan distinguirla claramente.

En el aspecto organizativo, un fuerte intervencionismo desde la institución puede generar tensiones innecesarias sobre un colectivo, bastante anárquico, que lo arriesga todo para estar presente en el festival. Por ejemplo, ubicarles fuera del centro y las zonas de bullicio no sería aceptable para los artistas, pues el *off* busca la gente, y la gente está en el centro. La opción escogida e implementada a partir de 2013 continúa apostando por inducir la autogestión del colectivo, en particular en la distribución de espacios y tiempo, dando libertad para que cualquiera pueda proponer su espectáculo, pero delimitando los espacios, facilitando una cierta infraestructura (señalización y acceso a la red eléctrica) y proponiendo unas normas mínimas pactadas

previamente. Todo ello con la presencia en la calle de unos regidores de espacio claramente identificados, con funciones de mediador, que resuelven problemas, necesidades y conflictos, y evitan las colisiones con los recorridos urbanos de la programación oficial.

Lo más positivo del proceso innovador emprendido no ha sido la reducción drástica de los conflictos, sino el aprendizaje colectivo obtenido a través del conocimiento y el diálogo. De la experiencia y el contraste de pareceres ha salido una estrategia en la que todos los agentes involucrados ganan en fiabilidad y servicios, gracias a un procedimiento flexible y aceptado por todos, pero con escasísima formalización administrativa. Este último aspecto implica un reto complejo para una Administración pública, un cambio de mentalidad en la forma de formalizar procesos y compromisos. Ser a la vez artífice del proceso y encargado de un procedimiento de autogestión poco común en el ámbito público demuestra una gran habilidad para dirigir la compleja realidad de un festival con diversidad de actores influyentes a través de mecanismos de innovación abierta.

La reorganización del espacio de acampada

El espacio de acampada ha sido desde sus orígenes una necesidad fundamental para un evento con un elevado volumen de visitantes externos, muchos de ellos jóvenes o con un cierto perfil *hippie*, en una ciudad que no cuenta con una oferta suficiente de alojamiento. La zona de acampada se había caracterizado tradicionalmente por ser de acceso libre, gratuito y sin servicios. A lo largo de los años su ubicación fue cambiando, desde un espacio en el propio cauce del río, con el peligro consecuente en caso de lluvias fuertes, a un campo baldío dentro en la ciudad, pero sin ordenación clara.

Conscientes del problema, se decide visitar y analizar las experiencias de espacios de acampada de diversos festivales con un gran número de público joven externo. A partir de un primer análisis comparado de experiencias, el caso que se adecua mejor a la realidad y a las necesidades de Tárrega es el del Festival Internacional de Benicàssim. Se realizan diversas visitas y se evalúan conjuntamente las diversas estrategias posibles, teniendo en cuenta las especificidades de cada caso. Fruto de dicho análisis, se decide una intervención consistente en invertir en la construcción de duchas exteriores, señalización y sistemas de carga eléctrica, entre otros. A partir de aquí se redactan unas normas claras y se implementa un sistema de *ticketing* con el objetivo de racionalizar su uso, cubrir costes directos y recuperar a largo plazo la inversión.

El resultado final de este proceso es que FiraTárrega dispone hoy de una zona de acampada ordenada, vigilada, de pago (entrada única de 15 euros para todos los días con sistema de brazalete), con aparcamiento, bar y supermercado, servicios básicos, zonas diferenciadas para distinto tipo de campistas (caravanas, tiendas, etc.). Todo ello con un mecanismo de evaluación, una encuesta sistemática a los visitantes, que

permite conocer su uso, caracterizar a sus usuarios, detectar problemas e implementar mejoras futuras. Todo cambio conlleva resistencias, pero la experiencia y un cierto acompañamiento exterior ayudan a asumir dicho reto de forma más segura y comprometida.

Un sistema integral de interacción web personalizada para profesionales

La interacción con los profesionales externos que participan en FiraTàrrega ha sido tradicionalmente un rompecabezas organizativo, dada la diversidad de perfiles (artistas actuantes, otros miembros de las compañías, agentes artísticos, programadores, periodistas, técnicos de cultura de las administraciones, invitados, etc.), cada uno con necesidades distintas. El nuevo sistema integra desde la acreditación inicial de los profesionales hasta las invitaciones (o venta de entradas preferenciales), pasando por la reserva de alojamiento y transporte (en una comarca infradotada de alojamiento para el volumen de participantes), la agenda de reuniones entre profesionales o un sistema de mensajería y de información. Todo ello cumpliendo con la normativa de protección de datos y con base en una webApp personalizada que se alimenta a tiempo real para evitar errores.

Siguiendo el espíritu de empoderar a agentes del territorio, este proyecto se encarga a una empresa de la zona, Antaviana, con la que se comparten valores como el compromiso, la honestidad, la flexibilidad, la implicación y el conocimiento. No es una empresa tecnológica más, sino que entre sus clientes destacan entidades culturales como la Fundació Miró, la Fundació Gala – Salvador Dalí o MediaPro, así como otras instituciones sociales, académicas y sanitarias. La proximidad geográfica y la sensibilidad cultural y social de unos profesionales tecnológicos permiten diseñar un proyecto a medida, en el que cada detalle se ha comentado y probado. La innovación no es solo de programación tecnológica, sino también de diseño organizativo, puesto que proveedor y cliente aprenden y se adaptan a medida que el sistema se perfila e implementa. Este hecho ha generado prescripción en otras ferias de COFAE con las que se comparte experiencias en las jornadas formativas anuales.

CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

Una organización de titularidad pública de la ambición y el tamaño de FiraTàrrega presenta diversos claroscuros en su capacidad para mejorar e innovar. De entrada, no es fácil gestionar equilibradamente un festival que, al mismo tiempo, es una feria profesional y una fiesta ciudadana (las tres «F»), y a esto se le suma un proyecto de coproducción, formación y vivero de residencias artísticas: es decir, objetivos muy di-

versos y varias realidades en una. En algunas ocasiones la dimensión festiva ha eclipsado al proyecto artístico del festival, o bien la feria profesional no siempre ha estado a la altura del evento ciudadano y artístico. Esta tensión permanente ha obligado a repensar continuamente su estructura y modelo y, por lo tanto, a innovar a partir de la autocrítica y la búsqueda de alternativas.

Buena parte de este proceso de aprendizaje se ha basado en observar otros eventos y en compartir dudas, saberes y soluciones con otras organizaciones. Así, lentamente, ha podido construir una reconocida y meritoria trayectoria en lo artístico, en lo gerencial y en términos de impacto social y territorial. Sin embargo, ¿qué razones explican que FiraTàrrega, un festival de teatro de calle, sea la feria española de artes escénicas con mayor capacidad para atraer programadores internacionales? ¿Es una cuestión de presupuesto, de género artístico, de modelo organizativo, de equilibrio entre experiencia y apertura a la innovación, de proporción entre los diferentes componentes del proyecto, o del modelo de gobernanza y el compromiso a largo plazo de las instituciones que lo apoyan? ¿O está relacionado con la capacidad para innovar, para adelantarse y diferenciarse de las demás ferias de artes escénicas de la península ibérica?

La incorporación de la innovación en estructuras de titularidad pública es especialmente costosa dada la aversión de la Administración a aquello que altere las normas y el procedimiento. En general, cuando una actividad no genera ruido administrativo ni altera el orden de la organización, se sobreentiende que funciona bien, que está bien gestionada y cumple su cometido. Esto explica la baja capacidad de adaptación al cambio de la mayoría de los proyectos de gestión pública. La innovación abierta es, además, particularmente compleja, pues la máquina burocrática es muy poco permeable al intercambio y a la crítica externa.

El mundo de la cultura, por su lado, encaja mal en los sistemas organizativos públicos debido a su particular idiosincrasia, a la inmaterialidad de buena parte de sus objetivos y a que funciona fuera de los circuitos, las lógicas y los horarios habituales de la Administración. Esta situación empeora cuando se trata de gestionar un ámbito tan sospechoso e incontrolable como puede ser el teatro de calle, pues altera la vida cotidiana y el orden público, y atrae a unos profesionales y unas audiencias estafalarias (no siempre bienvenidas por toda la población). La enseñanza del caso FiraTàrrega es la capacidad para generar consensos y para convertirse en un interlocutor útil y fiable para la maquinaria de la Administración. Parte del éxito se debe a la seriedad e implicación del equipo de gestión en todos los asuntos públicos de la ciudad, que aporta su visión sobre la política social, la urbanística y, evidentemente, la cultural, así como acerca de la seguridad.

Los ejemplos analizados en el presente texto conllevan diversos grados de innovación abierta. Algunos de ellos son claros casos de innovación compartida. Otros comportan aprendizaje y reflexión interna a partir del análisis y la adaptación más o menos parcial de prácticas o soluciones ajenas exitosas. ¿Qué tipo de retos empujan al equipo directivo de FiraTàrrega a buscar soluciones más allá de la propia organiza-

ción? ¿Hasta qué punto los procesos innovadores que caracterizan FiraTàrrega son realmente disruptivos o solo resultado de procesos progresivos de innovación, de la adaptación de buenas soluciones externas y de procesos interactivos de innovación compartida? ¿Qué precondiciones favorecen este último tipo de proceso?

Difícilmente estas experiencias se habrían llevado a cabo sin un liderazgo fuerte, y a la vez compartido. Sin embargo, deberíamos preguntarnos ¿hasta qué punto es bueno mantener un mismo equipo de gestión al frente de un gran evento local con vocación internacional? ¿Hasta dónde es necesario renovar periódicamente la dirección artística? ¿En qué circunstancias? ¿Qué perfil y valores deben definir el equipo profesional de un festival de estas características? ¿Cómo innovar desde una organización de titularidad pública, situada en una pequeña ciudad interior del agro catalán? Las organizaciones culturales bien gestionadas destacan justamente por la invisibilidad de sus equipos de gestión, centrados en hacer posible el éxito social y artístico del evento, en lugar de brillar por ellos mismos. En el caso que nos atañe, estar atentos a las oportunidades y amenazas y realizar los cambios en el momento adecuado ha permitido asumir nuevos compromisos. El resultado, hoy, es que FiraTàrrega se ha convertido en el principal motor cultural y en un referente económico fuerte de la región, una eficiente plataforma para dar visibilidad a un gran número de compañías y artistas nacionales, y para poner el nombre de la ciudad de Tàrrega en la boca de todos por acoger uno de los principales eventos artísticos y sociales de la península ibérica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COLOMBO, A. (2008). «Fira Tàrrega (Teatre al Carrer)». A. COLOMBO; D. ROSELLÓ (eds.). *Gestión cultural. Estudios de caso*. Barcelona: Ariel, págs. 95-112.
- FIRATÀRREGA (2015). Programa 2015. En: www.firatarrega.cat/media/upload/pdf/programa-2015-firatarrega_ok_editora_I4_87_2.pdf.
- FIRATÀRREGA (2018). Dossier de prensa – FiraTàrrega – Agosto de 2018. En: www.firatarrega.cat/media/upload/pdf/programa_ft_cat_web_editora_I4_I44_2.pdf.
- JUÁREZ RUBIO, F.; RIBALTA, M. (2008). «Fira de Teatre al Carrer de Tàrrega. A performing arts market». U. WÜNSCH (ed.). *Facets of contemporary event management. Theory & practice for event success*. Bonn: International University of Applied Sciences Bad Honnef, págs. 153-170.
- LLACUNA, P. (2017). *Repensar la organización de un festival. Reflexiones en voz alta desde la experiencia y las lecturas*. Córdoba: Ediciones DocumentA / Escénica.
- LLACUNA, P.; MARTÍ, O. (2013). «Origen y evolución de las ferias de artes escénicas en las industrias culturales: presente y futuro». M. CUENCA, I. LAZANO, X. LANDABIDEA (eds.). *Sobre ocio creativo: situación actual de las ferias de artes escénicas*. Bilbao: Documentos de Estudios de Ocio, 41: 72-90. En: www.deusto-publicaciones.es/ud/openaccess/ocio/pdfs_ocio/ocio41.pdf.

- LLACUNA, P.; OTAL, M. L.; RIBERA, E. (2003). *Fira, festa, festival. Evolució d'un concepte. Informe històric de 20 anys de la Fira de Teatre al Carrer de Tàrraga*. Lérida: Universitat de Lleida.
- Londari (2013). «Especial Firatàrraga», *Londari*, 8. Setembre.
- MARTÍ, O. (2013). «Ruralpower” o com centrar-se en la perifèria». A. MESTRES (dir.). *Música para camaleones. El “black album” de la sostenibilidad cultural*. Barcelona: Trànsit Projectes, pàgs. 94-97. En: www.firatarrega.cat/blog/30/ruralpower-o-com-centrar-se-en-la-periferia/.
- PAIOLA, M.; MOLINA, F. X.; MARTÍNEZ-CHAFER, L.; BELSO, J. A. (2013) «El efecto de las redes organizativas sobre los festivales en pequeñas ciudades». *Economía Industrial*, 389: 77-86. En: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/90254/61133.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- SAN SALVADOR DEL VALLE DOISTUA, R.; LAZCANO QUINTANA, I. (eds.) (2006). *Libro Blanco de las Ferias de Artes Escénicas del Estado Español*. Bilbao: Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto / COFAE. En: <http://cofae.net/archivos/22721330017730.pdf>.

Social Point, innovación en videojuegos

Cristian Granados
Montserrat Pareja

PRESENTACIÓN

En 2010, más de 3 millones de jugadores de videojuegos *online* estaban entusiasmados con *Social empires*, uno de los títulos más famosos lanzados en la plataforma de Facebook. En 2012, de los mismos creadores, se lanzó en las plataformas de Apple (App Store) y Google (Google Play) uno de los juegos que más ha triunfado en Europa basado en la hibridación de dragones y estrategia, *Dragon city*. La empresa detrás de estos exitosos productos de entretenimiento digital es Social Point, que es, además, la mayor organización española de videojuegos móviles. Obtuvo el cuarto puesto mundial entre los creadores de juegos para Facebook, y actualmente ocupa la segunda posición en el *ranking* de su sector en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) «Actividades de programación informática» en España. Además, es considerada una de las empresas más creativas en el país.

Aunque los videojuegos móviles que esta empresa desarrolla parezcan simples (otros ejemplos son *Candy crush*, de la empresa King; *Mario Bros run*, de Nintendo; y *Angry birds*, de Rovio), las características de su diseño, desarrollo y lanzamiento al mercado (el proceso de innovación), así como las estructuras organizativas que mantienen este proceso, son complejas y novedosas en el mundo empresarial. Especialmente si lo comparamos con otras industrias creativas y culturales, e incluso con el desarrollo de videojuegos tradicionales (consola y PC). Estas características han sido impulsadas, en parte, por la introducción de nuevas tecnologías (plataformas digitales, teléfonos móviles, herramientas de análisis de datos), las cuales también han acelerado el crecimiento de este sector y han aumentado el mercado disponible de usuarios. Según las cifras de Social Point, en 2015 facturó 85 millones de euros (el 50%, en Estados Unidos) y consiguió 180 millones de descargas de sus juegos. En 2017, la facturación era superior a los 130 millones de euros, con una tasa de crecimiento anual de más del 30%. En el ámbito industrial, este sector se ha transformado profundamente debido a la introducción de las tecnologías antes mencionadas y ha logrado ser más redituable que los juegos tradicionales, generando más de 40 billones de dólares anuales, lo que representa el 40% del mercado global de videojuegos (Newzoo, 2016).

En un sector altamente competitivo (se publican más de setecientos videojuegos móviles al día) y con la introducción de nuevas tecnologías, que no solo han cambiado el pa-

norama de este sector, sino que también han modificado el diseño y desarrollo de juegos móviles, surgen preguntas en relación con la capacidad de innovación de esta empresa:

- ¿Qué proceso de innovación ha permitido a esta organización desarrollar este tipo de juegos tan redituables y qué nuevas tecnologías han impulsado esto?
- ¿Qué estructuras organizativas soportan estos procesos de innovación?

Este capítulo hace un análisis de estas preguntas, presentando las principales características del proceso de innovación de esta empresa y las estructuras organizacionales que soporta el mismo, así como las nuevas tecnologías que la compañía ha introducido y que han permitido distintas novedades organizativas.

ANTECEDENTES DE SOCIAL POINT Y DEL SECTOR DE LOS JUEGOS MÓVILES

Social Point fue fundada en 2008 por dos jóvenes barceloneses, Andreu Bou y Horacio Martos, ingenieros informáticos formados en la Universidad Politécnica de Cataluña. Con una base de más de 60 millones de jugadores *online* e ingresos anuales superiores a 130 millones de euros, la compañía se ha convertido en uno de los líderes mundiales en el desarrollo de juegos sociales *online* basados en elementos de acción y estrategia, con importantes títulos, como *Dragon city*, *Monster legends*, *World chef* y *Dragon land*.

Social Point inició su actividad lanzando sus primeros juegos para Facebook, los cuales generaron importantes ganancias, millones de usuarios y un rol muy importante dentro de las grandes empresas de juegos sociales, lo que les permitió recibir constante atención de inversionistas privados y primeras rondas de levantamiento de capital. Sin embargo, en 2012 la empresa decidió empezar a desarrollar juegos para móvil y desde entonces se ha centrado en este mercado y ha lanzado *Dragon city* y *Monster legends* para móvil y otros títulos. En este sentido, es importante aclarar que los juegos móviles son diferentes a los juegos tradicionales, ya que el ordenador habitualmente está en una sala e implica una sola partida larga. El móvil, en cambio, permite diversas partidas cortas y los usuarios pueden hacerlas durante distintos momentos del día (traslados en metro, pausas en el trabajo, mientras se hace una espera).

Social Point decidió mudarse al mercado de los juegos móviles basándose en toda una tendencia en el sector que se inició en 2007 con la introducción de los *smartphones* y las plataformas digitales como App Store y Google Play, donde se publican y se distribuyen estos juegos. Esto, sumado a la creciente disponibilidad de banda ancha y al cambio del rol de usuarios de jugadores *hard* a jugadores casuales, trajo consigo una acelerada evolución de los juegos móviles, y también una transformación importante en la forma de diseñarlos y desarrollarlos (procesos de innovación). En este sentido, diferentes estudios sugieren que las nuevas tecnologías tienen importan-

tes efectos sobre el cambio empresarial o sobre la introducción de nuevos procesos, modelos de negocios o estructuras empresariales (véase Barley, 2015). Por ejemplo, el modelo de negocios del sector de los juegos móviles, incluido el modelo de Social Point, ha mudado hacia uno basado en el *free to play*. Es decir, la descarga del juego es gratuita para el usuario, pero después suele pagar entre 1,80 y 91 euros por bienes virtuales. Anteriormente, sin las plataformas digitales, el modelo de negocio se basaba en contratos con compañías de teléfono que incorporaban estos juegos en sus dispositivos. En el caso de Social Point, el 2% de los usuarios paga por estos bienes virtuales extras. La compañía tiene 5 millones de usuarios diarios y 30 millones al mes, lo que le permite mantener un modelo de negocio muy redituable y sostenible.

A principios de 2017, Social Point fue adquirida por el gigante de los videojuegos estadounidense Take-Two, quien pagó 250 millones de dólares (cerca de 235 millones de euros). Actualmente tiene su sede en el distrito 22@, donde trabajan más de doscientos cincuenta profesionales en unas oficinas de 2.400 m² repartidos en cuatro plantas de Torre Llacuna.

El sector de los juegos móviles

Los videojuegos móviles son servicios de entretenimiento digital para ser consumidos a través de dispositivos móviles (*smartphones*, tabletas). Durante la última década, este sector ha sufrido una profunda transformación debido a la introducción de las plataformas digitales, la mayor disponibilidad de banda ancha o el mejoramiento de los teléfonos móviles. Esto ha traído cambios de carácter industrial: por ejemplo, anteriormente el modelo de negocios era B2B (*business-to-business*, o entre negocios), el cual se basaba en contratos comerciales entre operadores telefónicos y estudios de videojuegos con la intención de desarrollar y preinstalar juegos en los dispositivos de las compañías operadoras. Hoy en día, los usuarios ya no están restringidos a los juegos que vienen en sus móviles, sino que pueden descargar miles que están disponibles en las dos principales plataformas digitales (App Store y Google Play). El modelo ha cambiado de B2B a B2C (*business-to-consumer*, o de empresa a consumidor o usuario final).

No se podría hablar de este sector y de Social Point sin ligarlo a la ciudad de Barcelona. En los últimos años se ha convertido en una de las ciudades europeas más atractivas para el sector digital (la tercera más importante, solo por detrás de Londres y Berlín) y en el principal *hub* para empresas tecnológicas en el sur de Europa. Esto, sumado a que es la capital del Mobile World Congress y a que tiene una fuerte atracción de talento debido a su estilo de vida mediterráneo (clima, arte, cultura, gastronomía), ha impulsado la creación y el establecimiento de importantes empresas del sector digital y de videojuegos (Atómico, 2018). Algunos de los grandes estudios de juegos móviles están asentados en la ciudad (King, Ubisoft o Gameloft), y han encontrando en Barcelona un ambiente propicio para atraer y retener talento (desarro-

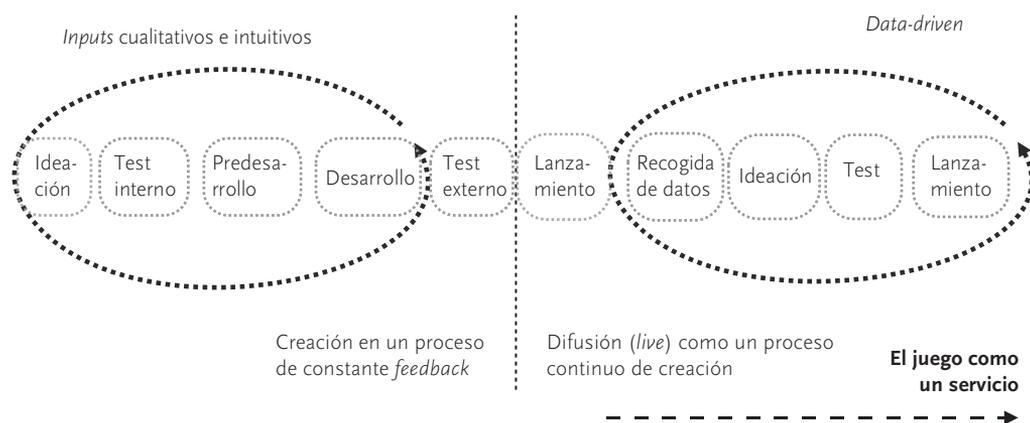
lladores, diseñadores, gestores, analistas), con salarios más bajos que otras ciudades competidoras (como Londres y París).

EL PROCESO DE INNOVACIÓN DE SOCIAL POINT

El principal objetivo de este capítulo es presentar las características del proceso de innovación de Social Point y las estructuras organizacionales que soportan este proceso, como un caso paradigmático en España y en el sector de los videojuegos.

El proceso de innovación es la secuencia de actividades empresariales para crear nuevos productos o servicios y lanzarlos al mercado (Salerno *et al.*, 2015; González-Piñero, 2017). Se ha documentado este proceso en una gran cantidad de empresas y sectores, por lo que se puede decir que sigue una línea de ideas, evaluación de las mismas, desarrollo y lanzamiento al mercado (véase Salerno *et al.*, 2015). En los últimos años, ha cambiado con la introducción de *modelos ágiles*, los cuales se basan en procedimientos experimentales, o de prueba y error (evaluación constante de hipótesis), flexibles y dinámicos con retroalimentación (o evidencia) mientras el proyecto avanza, lo que permite una mejor toma de decisiones basada en la evidencia y la adaptación constante cuando se encuentran soluciones más deseables, y posibilita también mayor velocidad en la creación de nuevos productos. El proceso de innovación de Social Point es cercano a esta filosofía. Aunque, como se ha mencionado anteriormente, la introducción de nuevas tecnologías ha traído importantes cambios en la forma en la cual esta empresa diseña, desarrolla y lanza al mercado nuevos videojuegos. En general, este proceso se basa en dos fases: la de creación, y la fase *live* o de difusión (véase la figura siguiente). La primera está relacionada con la creación del juego o el proceso creativo, y la segunda, con la difusión del juego o el lanzamiento al mercado.

Figura. Proceso de innovación de Social Point



Fuente: Elaboración propia.

Fase de creación

La fase de creación, donde se inventan y se desarrollan los nuevos juegos, está impulsada principalmente por constante retroalimentación de datos cualitativos e *inputs* intuitivos por parte de los encargados del proyecto (diseñadores, gestores, artistas), pero enmarcada en una serie de actividades que permiten testar continuamente las ideas con la intención de reducir la incertidumbre y enfocarse en posibles deseos del mercado. Esto es debido a que en esta empresa, y en otros sectores creativos, es común que las ideas para nuevos productos provengan de atributos intangibles, culturales o estéticos (la música, las historias, etc.). Por ejemplo, los diseñadores de juegos suelen decir «desarrollamos juegos que nos gusten, que reflejen quienes somos». Esta fase está compuesta por ideación, test interno, predesarrollo, desarrollo y test externo. Este proceso no ocurre de forma lineal; todo lo contrario: ocurre en forma de un bucle de retroalimentación (véase la figura anterior).

Durante la *ideación* (la primera parte del proceso, donde la compañía explora nuevas ideas con el objetivo de convertirlas en juegos), el nuevo conocimiento no probado anteriormente juega un rol muy importante. Suele venir de ideas individuales, ideas grupales, de previos proyectos o del mercado. Es una manera más democrática de concepción, basada en múltiples fuentes y diferentes empleados en vez de exigir que provengan directamente de los directivos. La ideación siempre se cimienta sobre posibles deseos o necesidades del mercado, lo que sugiere una adaptación temprana del producto a un sector de jugadores. Aquí pueden existir diversas tensiones en cuanto a lo que desean los empleados (diseñadores, productores, creativos) y lo que el mercado quiere. Sin embargo, la compañía lleva a cabo un test interno que permite definir si estas ideas intuitivas pueden tener cabida en algún mercado específico.

La segunda parte del proceso, el *test interno*, se fundamenta en el hecho de que ninguna idea propuesta en la ideación va más allá, a menos que sea internamente probada. Para hacerlo, se usan diversos métodos, como presentaciones grupales o *pitches* con empleados, votaciones grupales, recomendaciones o retroalimentación por parte de otros miembros de la empresa, desarrollo de prototipos básicos que se prueban internamente, etc. Esta es la forma en la cual se decide acerca de la continuidad de un proyecto y se gana información valiosa para mejorarlo o rechazarlo en etapas muy tempranas. Después de esta evaluación cualitativa, la compañía decide qué proyectos se desarrollarán, pero nuevamente se utilizan diversas herramientas para reducir la incertidumbre y testar las ideas propuestas.

La siguiente fase del proceso es el *predesarrollo*. Aquí, Social Point vuelve a testar las ideas antes propuestas pero con prototipos más avanzados. El predesarrollo consiste en prototipar aquellas partes del producto (juego) que son más importantes o más complejas, con la intención de probarlas y anticipar problemas. Es una parte crítica que permite reducir tiempo y recursos en ideas que no tienen futuro, que no son técnicamente viables, que requieren un cambio de rumbo o que no están enfo-

cadadas correctamente hacia un mercado específico. En esta parte del proceso de creación, la empresa decide la idea central y fija sus características principales, con la intención de desarrollarlas posteriormente, por ejemplo, la música, el arte o la programación del juego.

La siguiente etapa de la fase de creación es la del *desarrollo*. Esta es la etapa donde se diseñan y construyen las diversas características del juego que previamente ya se han definido. En voz de empleados de Social Point, es como una cadena de montaje donde se construyen y ensamblan todas las piezas del producto. Aunque esto supondría un proceso repetitivo, Social Point permite que los empleados puedan encontrar nuevas o mejores maneras de hacer las cosas. En otras palabras, es un proceso lo suficientemente ambiguo como para permitir nuevos *inputs* (ideas, diseños, arte, características), pero está lo suficientemente definido como un sistema iterativo de producción con tareas y objetivos claramente asignados y con fechas límite para alcanzarlos, pero con libertad y confianza en cuanto a la manera de lograr dichos objetivos. Esto se conoce como «organizaciones basadas en proyectos». En este sistema, el trabajo se basa en tareas o retos, y no en actividades rutinarias preestablecidas. Las iteraciones o cambios ocurren constantemente de acuerdo con nuevas soluciones o ideas encontradas. La idea central es iterar cuando es necesario, evaluar el progreso y decidir qué se requiere para continuar por el buen camino. Aquí, el principal criterio para evaluar el rendimiento de las personas es la entrega con éxito del proyecto. Es una forma altamente dinámica para la fase del desarrollo y es común en otros sectores creativos, como es el cine o el *software*.

Después de esta etapa de desarrollo, Social Point no lanza los juegos directamente al mercado, sino que los prueba en distintos mercados ficticios antes del lanzamiento mundial. Esta es la etapa del test externo, o *soft launch*, como suelen llamarlo. En esencia, esta etapa se basa en testar y obtener datos cuantitativos (más robustos que los cualitativos alcanzados anteriormente) a través de un lanzamiento ficticio en mercados parecidos al mercado final. Por ejemplo, si el juego está enfocado al mercado de jóvenes de Japón, uno parecido sería el de Corea del Sur; y en el caso de Estados Unidos, el mercado ficticio sería el canadiense. Una vez lanzado el juego en estos mercados, se establecen ciertas métricas para identificar si, por ejemplo, el juego cumple con cierta retención de usuarios, o si genera los ingresos esperados. Si el producto cumple con las expectativas en los mercados ficticios, entonces se lanza en los mercados reales. Pero si el juego no cumple con ellas, se decide iterar y hacer los cambios necesarios para mejorar las métricas. Esta nueva práctica en el proceso de innovación no era posible hasta la introducción de las plataformas digitales y los *smartphones*. Las plataformas han permitido a Social Point elegir uno o varios mercados ficticios y hacer el test externo. Debido a que el producto es digital, se puede segmentar de una manera más sencilla que si fuera un juego análogo. Por otro lado, los teléfonos móviles han posibilitado la obtención constante de datos de los usuarios mientras juegan. Con estos datos se pueden controlar las métricas definidas. Estas dos tecnologías han

introducido esta nueva práctica, lo que ha llevado a un proceso de innovación más empírico o basado en evidencia cuantitativa, antes y después del lanzamiento global.

Fase *live* o de difusión

Una vez que el producto cumple con las métricas, o ha sido mejorado después del test externo, se lanza al mercado mundial a través de las plataformas digitales (Apps Store y Google Play). Aquí se inicia la segunda fase del proceso de innovación, la fase *live* o de difusión.

Algo muy destacable de Social Point en esta fase es su capacidad no solo para comercializar los juegos que ya ha creado en la fase anterior, sino también para llevar a cabo un proceso de innovación constante y en vivo (*live*), o cuando el producto ya está en el mercado. En otras palabras, esta fase está impulsada por datos cuantitativos que son extraídos de la conexión a internet de los jugadores, lo que permite idear y desarrollar constantemente nuevas características en los juegos ya creados a partir del comportamiento de los usuarios (véase la figura de la página 234). Este contante proceso de innovación se basa en cuatro pilares: la recolección de datos, la conceptualización, el desarrollo y test, y el lanzamiento (véase la figura de la página 234). En esencia, es el mismo proceso de retroalimentación que el de la fase previa, la de creación, pero la gran diferencia radica en que se trata de un proceso más empírico apoyado en datos (*data-driven*), lo que permite reducir incertidumbre o rechazos del mercado. Tal como un director creativo de Social Point mencionó: «tenemos suficientes datos para hacer decisiones más objetivas. Los datos nos dicen qué es lo que quiere la gente».¹ Al igual que sucede en otras empresas, es un proceso que busca extender la vida del juego, convirtiéndolo de un producto que se compra una sola vez a un servicio que se usa constantemente (pago por características extra). Esta capacidad de *servitization*, es decir, la forma en la cual la compañía ha pasado de solo vender productos a una combinación de productos con servicios, también sucede en otras industrias creativas, como la musical.

Aunque este enfoque ha sido exitoso en la compañía y ha generado los mejores rendimientos desde su nacimiento, también ha traído algunas tensiones en el proceso de innovación. Por ejemplo, los datos extraídos del uso de los juegos permiten tomar decisiones más certeras sobre futuros cambios. Sin embargo, los empleados desean introducir estos cambios en función de sus preferencias (cambio de diseño, de música o de dinámicas de juego). El reto es lograr un equilibrio entre lo que los empleados creativos proponen y lo que los datos dicen. Al final, esta es una empresa que se asienta sobre atributos culturales y estéticos.

¹ Entrevista al director creativo. Barcelona, abril 2017.

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES QUE SOPORTAN EL PROCESO DE INNOVACIÓN DE SOCIAL POINT

El proceso de innovación explicado previamente, junto con algunas tecnologías que han irrumpido en el mercado de los juegos móviles, ha permitido que Social Point se mantenga vigente y en la vanguardia del desarrollo de títulos de juegos que son aceptados por el mercado y que generan importantes beneficios. Sin embargo, este proceso y estas tecnologías necesitan estructuras internas que apoyen y soporten el proceso de innovación.

Las estructuras empresariales son núcleos de trabajo con objetivos específicos y que están atadas a ciertas actividades empresariales. Estas estructuras están definidas por un código que puede ser explícito (reglas o políticas empresariales) o implícito (entendimientos compartidos entre los empleados y que no están escritos). Concretamente, las estructuras implícitas son todas aquellas estructuras relacionadas con las actividades de idear, diseñar, desarrollar y lanzar nuevos juegos al mercado. En el caso de Social Point, hay estructuras explícitas, que promueven y soportan el proceso de innovación, y estructuras implícitas, que promueven cierta forma de trabajo.

En cuanto a las estructuras explícitas, Social Point ha desarrollado una estructura basada en proyectos y no en departamentos. Esta estructura tiene como pilar la idea de que cada proyecto (cada juego) dispone de un equipo que gestiona todo lo relacionado con el proceso de innovación, aunque también recibe apoyo de la compañía a través de ciertos servicios que están centralizados.

Cada proyecto (juego) tiene un *manager*, o un *product-owner*, y a su vez un equipo de profesionales encargados de tareas como programación, desarrollo, arte, diseño, retención de usuarios, gestión del juego, etc. El *manager* y su equipo tienen la libertad de hacer los cambios necesarios en el juego para cumplir con las métricas y las fechas de entrega que les han impuesto desde la dirección de la empresa. Estas métricas pueden referirse al lanzamiento de nuevos títulos, rentabilidad o retención de nuevos usuarios, entre otras. El equipo, al disponer de expertos en cada área, decide la mejor manera de usar los recursos para cumplir con las métricas propuestas. Social Point tiene cinco estructuras explícitas de este tipo. En cuanto a los servicios centralizados, estos proveen de otra experiencia que el equipo no posee, como *marketing*, análisis de datos, finanzas o cuestiones legales. Una o más personas de los departamentos centralizados están inmiscuidas en el día a día de cada proyecto (juego), pero trabaja directamente con el departamento en cuestión (*marketing*, finanzas, etc.), al que debe mantener informado. Por ejemplo, cada proyecto tiene uno o varios analistas de datos, los cuales se encargan de llevar a cabo experimentos. Sin embargo, esta persona informa al departamento de análisis de datos y funge como un asesor en el proyecto en el que trabaja.

De acuerdo con la empresa, esta es una manera más ágil de acelerar el proceso de innovación, disminuir burocracia y facilitar mayor comunicación entre los empleados.

Cabe destacar que ninguna estructura rebasa los cien empleados, con la intención de evitar que la comunicación y los procesos se vuelvan complejos y burocráticos.

En cuanto a las estructuras implícitas, se ha creado una cultura de trabajo basada en la confianza y no en el control exhaustivo sobre el trabajo cotidiano. Es decir, los empleados confían mutuamente en que cada cual hará lo necesario por lograr sus objetivos; cada empleado es libre de conseguirlos en la forma que le parezca más apropiada. En Social Point, es frecuente el trabajo en casa o el trabajo aislado, mientras que el control exhaustivo sobre el trabajo cotidiano no es habitual. La otra estructura implícita se refiere a una cultura de toma de decisiones basada en datos y no en posiciones de poder. Es decir, cualquier cambio u otra decisión referente a un juego deben de estar soportados por evidencia. La decisión final no es tomada de forma unilateral por personas que están más arriba en la estructura organizacional. Esto rompe con sistemas tradicionales de relaciones de poder, que se han sustituido por una cultura de información y no posiciones de poder para soportar las decisiones en el proceso de innovación.

CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

El uso extendido de datos (*big data*), las plataformas móviles, los teléfonos inteligentes, diversas herramientas de análisis de datos (por ejemplo, experimentos *online*) y otras actividades de innovación proveen importantes ventajas competitivas a Social Point. Esto ha permitido un proceso de innovación constante que posibilita una rápida adaptación a nuevos competidores, cambios de patrones de comportamiento u otras circunstancias. Este proceso de innovación es soportado por novedosas estructuras organizacionales explícitas e implícitas sin las cuales sería imposible desarrollar constantemente nuevos juegos y lanzarlos al mercado con un grado relevante de aceptación.

La innovación que ha permitido a Social Point desarrollar este tipo de juegos se fundamenta en los principios de la innovación abierta, así como en el propio cambio de modelo organizativo en el seno de la empresa. Estructuras flexibles y adaptativas en la producción de innovación en el juego van acompañadas de procesos de toma de decisión compartida fundamentada en la confianza y reputación de cada uno de los trabajadores repartidos en los diferentes departamentos. La ausencia de mecanismos de control es evidente y es el análisis de los datos proporcionados por la *agile innovation* lo que predomina en la toma de decisiones.

El caso de Social Point se convierte en un ejemplo de los mecanismos que imperan en muchas de las empresas que forman parte de las llamadas «industrias creativas». Más allá de las relaciones de poder, impera el conocimiento exhaustivo del mercado. La innovación, tanto en producto como en proceso, procede esencialmente del acceso a la información que proporciona el *big data* pero la esencia fundamental se

encuentra en las nuevas formas de entender las relaciones de poder en el seno de las organizaciones y en el uso y aceptación del conocimiento exhaustivo del mercado como herramienta de innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATOMICO (2018). *The state of european tech 2017*. Londres: Atómico. En: <https://2017.stateofeuropeantech.com/chapter/community/>.
- BARLEY, S. (2015). «Why the internet makes buying a car less loathsome: how technologies change role relations». *Academy of Management*, 1(1): 31-60. DOI: 10.5465/amd.2013.0016.
- EMPRENDEDORES (2013). «Líder en juegos para redes sociales». *Emprendedores*, 25/4/2013. En: www.emprendedores.es/casos-de-exito/440882/social-point-lider-en-juegos-para-redes-sociales/.
- GONZÁLEZ-PIÑERO, M. (2017). *Redefining the value chain of the video games industry*. Elverum, Norway: Kunnskapsverket.
- PUEYO BUSQUETS, J. (2017). «Los Pokémon catalanes se van por 250 millones». *El País*, 1/2/2017. En: https://elpais.com/ccaa/2017/02/01/catalunya/1485961683_843753.html.
- NEWZOO (2016). «The mobile gaming landscape 2015». *Newzoo*. En: https://newzoo.com/wp-content/uploads/2011/06/Newzoo_Mobile_Games_Market_Landscape_2015_V1.0-1.pdf.
- SALERNO, M. S.; VASCONCELOS, L. A. de; OLIVEIRA DA SILVA, D.; BARROS BAGNO, R.; LARA, S. (2015). «Innovation processes: Which process for which project?». *Technovation*, 35: 59-70. DOI: 10.1016/j.technovation.2014.07.012.

El festival TakeOver: un modelo de empoderamiento juvenil radical

Giada Calvano
Luisella Carnelli

PRESENTACIÓN

El festival TakeOver representa un caso emblemático en el sector del espectáculo en vivo porque ha desarrollado una propuesta de modelo de gestión novedosa que ha inspirado emulaciones a nivel nacional e internacional. La apuesta del York Theatre Royal —el ente promotor del TakeOver— ha sido atreverse a delegar la completa responsabilidad de programación, gestión y realización de un festival de artes performativas a un grupo de jóvenes menores de 26 años.

Mediante la apuesta por el festival TakeOver, el York Theatre Royal ha llevado la participación de audiencias y el proceso de coprogramación y cogestión de un equipamiento a otro nivel. TakeOver no solo representa un experimento nuevo para York, sino que, con más de cincuenta jóvenes de entre 12 y 26 años involucrados en la gestión global del evento bajo la supervisión del personal del teatro y en un entorno profesional, es también un festival pionero para todo el sector teatral. Así, el objetivo principal del TakeOver es involucrar y formar a las audiencias más jóvenes que quieren profundizar en su relación y compromiso con el mundo teatral; de hecho, muchos de los participantes han seguido su trayectoria profesional en las artes después de la experiencia con el festival. Además, TakeOver ha tenido un gran impacto para el York Theatre Royal. Por un lado, ha conseguido aumentar de manera cuantitativa y cualitativa la audiencia de menores de 26 años (Walmsley and Franks, 2011) y, por otro, ha desencadenado una transformación estructural en el seno de la organización.

Desde sus comienzos, en 2009, el festival ha cambiado de forma y ha evolucionado a medida que los y las jóvenes participantes y los y las profesionales del teatro iban aprendiendo de los ensayos y errores del proceso. Los desafíos que conlleva este tipo de gestión son múltiples y los riesgos derivados de un proceso de empoderamiento real de las nuevas generaciones desencadenan cuestiones relevantes. Por esta razón, el presente capítulo pretende explorar¹ los retos y oportunidades de un experimento de

¹ Las reflexiones incluidas en el presente capítulo surgen de la experiencia de las autoras como investigadoras del proyecto Be SpectACTIVE!, en el cual el York Theatre Royal ha participado como socio de 2014 a 2018. Be SpectACTIVE! es un proyecto cofinanciado por Europa Creativa que tiene como objetivo fortalecer el com-

innovación abierta que deja pleno poder de toma decisional en manos de jóvenes de distintas edades.

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

La historia del York Theatre Royal data de 1744, año de construcción del edificio. En sus 275 años de operatividad, ha producido obras de gran valor para la ciudad, continuando con la larga tradición performativa de York, que se remonta a los misterios medievales. Cada año el teatro atrae a más de doscientos mil visitantes, con una programación mixta de producciones propias y externas distribuidas entre la sala principal y el Studio Theatre, con un aforo de ochocientas setenta y cien butacas, respectivamente.

El York Theatre Royal es reconocido en Reino Unido y el resto de Europa como líder en el ámbito de la participación comunitaria en las artes performativas: sus acciones tienen implícito un compromiso permanente para favorecer vínculos bidireccionales entre el teatro y el desarrollo creativo de las comunidades locales. Además, su trabajo participativo se focaliza particularmente en los niños y niñas y en los jóvenes, con el objetivo de convertir el teatro en parte natural de su cultura y en elemento transformador y enriquecedor garantizando un diálogo continuo en todas las etapas de su vida. Con este trabajo, en los últimos diez años, la organización ha emprendido un viaje que ha visto a su equipo evolucionar, pues de ser simplemente reconocidos como *expertos* en el sector teatral han pasado a ser *facilitadores* en los procesos de cocreación y cogestión con las audiencias, capaces de dar voz a las comunidades locales en la *res* artística. Y en esta transición, el experimento pionero de TakeOver ha tenido un gran impacto, puesto que ha implicado a cientos de ciudadanos en todas las áreas del *hacer teatro*.

TakeOver nace de una iniciativa financiada por el Gobierno laborista llamada «A Night Less Ordinary» (ANLO), un programa desarrollado entre 2009 y 2011 que otorgaba subvenciones, a través del Arts Council England, con la finalidad de ampliar los públicos teatrales de menores de 26 años regalándoles entradas para los espectáculos. Sin embargo, la visión del York Theatre Royal iba más allá de la propuesta inicial de ampliación de audiencias de ANLO: además de ofrecer entradas a precios reducidos (5 libras) a los menores de 25 años, trabajaba de manera comprometida con

promiso de las audiencias con la creación artística y con las organizaciones culturales. Una de las líneas principales de acción de Be SpectACTive! es la investigación-acción, una metodología que a través de la observación participativa ha permitido explorar en profundidad los mecanismos de interacción derivados de experiencias de participación proactiva de los públicos de los teatros y festivales socios del proyecto. El análisis se fundamenta en los datos recogidos durante las varias estancias y a partir de cuestionarios, entrevistas en profundidad y documentación proporcionada por la organización. Para más información, véase: www.bespectactive.eu/.

grupos de jóvenes a través de un programa de teatro dedicado a estos («Youth Theatre») y de otras iniciativas específicas de difusión (Edbury, 2014).

TakeOver se dirige a jóvenes de entre 12 y 26 años, a quienes se les otorga plena capacidad de toma de decisiones en la gestión e implementación de las actividades del festival. Desde sus inicios, TakeOver se concibe como una plataforma profesionalizadora para jóvenes de York que desean desarrollar su potencial en el sector teatral, por lo que se les brinda la oportunidad de adquirir competencias dentro de una organización profesional a través de un ambiente favorable al aprendizaje mediante la práctica.

El proyecto, aunque siempre ha mantenido su esencia inicial, ha ido evolucionando con los años. En este sentido, es importante destacar algunos hitos relevantes que han influido en esta evolución. En el año 2014, TakeOver pone en marcha por primera vez el proyecto social trienal «Access All Areas», diseñado para llegar a jóvenes marginados y vulnerables. El año 2015 es excepcional, ya que, debido a las renovaciones del antiguo edificio del York Theatre Royal, TakeOver se traslada al Museo Nacional del Ferrocarril. Este cambio de ubicación permite desarrollar, por un lado, interesantes colaboraciones con el sector artístico y patrimonial y, por otro, una programación adaptada a las especificidades del espacio y público museístico. En el año 2016 TakeOver gana el York Culture Award como mejor festival. Y en 2017 se amplía la programación con la acogida de eventos mucho más diversos y eclécticos (desde una fiesta de *hip hop* hasta una feria *vintage*) con el objetivo de acercarse al lenguaje de las nuevas generaciones. Así, los participantes siguen contribuyendo con sus ideas y propuestas creativas al desarrollo del TakeOver, promoviendo el diálogo y un aprendizaje mutuo entre el festival y el teatro, que hacen que este experimento siga siendo significativo y valioso para la comunidad local y el sector en general.

MISIÓN, VALORES Y MODELO DE GOBERNANZA

La misión del TakeOver es así delineada en su página web:²

Existimos para dar a los y las jóvenes la oportunidad de adquirir una experiencia de trabajo valiosa y práctica y recibir tutoría y apoyo por parte de profesionales del sector, aunque manteniendo la libertad de programar y producir un festival artístico a gran escala. Existimos para inspirar y cultivar el potencial de los y las jóvenes en nuestra comunidad a través de las artes creativas y mantener nuestra reputación, en el ámbito nacional, como innovadores en el sector.³

2 www.yorktheatreroyal.co.uk/page/Take_Over_Festival.php.

3 Traducción de las autoras.

Ocho palabras clave expresan los valores del festival:

- 1) *Talento*. Reconocer el talento y el potencial de los y las jóvenes y nuevos profesionales y de las compañías emergentes.
- 2) *Artes*. Crear un programa de festival artístico innovador y diverso.
- 3) *Conocimiento*. Desarrollar las habilidades y conocimientos profesionales con el apoyo del York Theatre Royal y el York Mediale,⁴ y que la propia organización se nutra del conocimiento y la perspectiva de los y las jóvenes.
- 4) *Interactuar*. Interactuar con el público (nuevo y viejo) más amplio posible.
- 5) *Divulgación*. Ampliar la participación dentro de las artes y la comunidad del York Theatre Royal y el York Mediale.
- 6) *Valioso*. Proporcionar una experiencia valiosa para todos los y las participantes y tutores y garantizar que TakeOver sea un excelente complemento a los programas del York Theatre Royal y el York Mediale y contribuya a la cultura de la organización.
- 7) *Experiencia*. Ofrecer una experiencia real del sector profesional y un programa de mentores.
- 8) *Relaciones*. Desarrollar relaciones con los equipos del York Theatre Royal y el York Mediale, la comunidad y más allá.

La estructura del equipo del festival es un reflejo de la del York Theatre Royal. La junta directiva del TakeOver (el *TakeOver board*), formada por 15 jóvenes de 12 a 26 años, es la que gobierna el festival. Del total de componentes, dos de ellos son mayores que el resto y deben tener experiencia en el cargo, mientras que los demás son de nueva incorporación. La decisión de establecer una junta directiva *espejo* de la del York Theatre Royal responde a la voluntad de proporcionar al programa una estructura de gobernanza que, por un lado, facilite la gestión operativa y, por otro, favorezca el proceso de responsabilización de los participantes más jóvenes. De hecho, el *TakeOver board* ofrece un espacio para dar voz a los menores de 18 años, que de otro modo quedarían excluidos del proceso de decisión. La junta directiva recluta al *TakeOver senior management team*,⁵ que planifica, programa e implementa el festival con el apoyo de los mentores del York Theatre Royal, aunque el teatro deja a los y las participantes un elevado nivel de autonomía en la toma de decisiones. Este proceso de reclutamiento sigue una estructura formal, la misma que es utilizada para la contra-

4 York Mediale es un nuevo festival internacional de arte multimedia y digital inaugurado en 2018, nacido para celebrar el reciente reconocimiento de York como primera y única Ciudad Creativa Unesco en Arte Digital de Reino Unido. Para más información, véase: www.yorkmediale.com.

5 Los miembros del *TakeOver senior management team* tienen generalmente entre 18 y 26 años, debido a aspectos prácticos de dedicación horaria requeridos por el tipo de trabajo y a la legislación sobre protección de menores y seguridad.

tación del personal del York Theatre Royal: los candidatos y candidatas rellenan un formulario descargable de la página web del teatro y realizan una entrevista. Los y las representantes del *TakeOver board* y un miembro del equipo del York Theatre Royal conducen las entrevistas. La razón para formalizar a tal nivel el proceso de reclutamiento es asegurarse de que los candidatos y candidatas seleccionados participen en el programa con un alto nivel de ambición y motivación (Carnelli, 2018: 353).

El *TakeOver senior management team* incluye, en primer lugar, al director artístico, al director asociado y al productor, que se ocupan de la programación, la cual, evidentemente, debe reflejar el espíritu y los valores del festival. En segundo lugar, el equipo está formado por el jefe de Producción, el director de Comunicación y Marketing y el director general, los cuales, junto con el director asociado, dan disposiciones a los y las jóvenes participantes. Todo el equipo tiene pleno control de las distintas actividades que acompañan la producción de un festival: desde la gestión del calendario y los horarios hasta la creación de las campañas de *marketing* y de prensa, pasando por la redacción de los contratos, la gestión de los presupuestos, la contratación de los voluntarios y el seguimiento de los artistas. Además, la experiencia concreta proporcionada bajo la supervisión de los mentores, por un lado, ofrece un adecuado nivel de seguridad y, en algunos casos, de confort para los y las participantes, favoreciendo el desarrollo de la confianza necesaria para asumir estas responsabilidades; y, por otro lado, transforma a los participantes en promotores de la organización, gracias a un potente compromiso con la comunidad de York.

Finalmente, es importante destacar que todo el equipo del TakeOver (junta directiva y *team*) presenta una composición única y diversa en cada edición. Este cambio de equipo constante y cíclico, junto con la juventud de los miembros, influye en diversos aspectos en el desarrollo y los resultados del festival. Así, los públicos habituales del York Theatre Royal y del TakeOver asisten al festival seguros de vivir, año tras año, una experiencia artística única y muy diferente a la de la programación regular del equipamiento.

LA INNOVACIÓN DEL MODELO TAKEOVER

La tipología de innovación abierta más evidente de la propuesta del TakeOver es, sin duda alguna, la configuración de un modelo de gestión singular y osado que empodera a los y las jóvenes a través de una experiencia práctica y profesionalizadora de aprendizaje dinámico entre iguales y en modalidad ensayo y error. Un programa de liderazgo que apunta a desarrollar y ampliar las potencialidades de los y las jóvenes involucrados.

TakeOver no es un festival como cualquier otro y la propuesta innovadora es evidente a partir de la configuración interdepartamental de la organización. De hecho, TakeOver no sigue una lógica de especialización por departamentos, pues esta resul-

ta ajena a la naturaleza de este festival y a la mentalidad de las nuevas generaciones, que rechazan la segmentación en funciones, en cuanto legado de una época pasada que no encaja con la «liquidez» de la contemporaneidad.⁶ En realidad, la estructura del York Theatre Royal sigue teniendo un alto nivel de compartimentación de responsabilidades y los mentores y mentoras que acompañan a los y las jóvenes responden a una lógica de segmentación. Además, aunque estos últimos se sienten más cercanos a una lógica colaborativa, siempre hay alguien que se aferra a la especificidad del rol designado en cuanto que la delimitación de responsabilidades alimenta el proceso de refuerzo del desarrollo identitario. Sin embargo, desde la organización se intenta evitar una actitud protectora hacia las tareas y responsabilidades individuales, en favor de una visión más interfuncional y horizontal.

La oportunidad de trabajar con grupos de participantes cuya edad fluctúa entre los 12 y los 26 años constituye un rasgo especial y único del programa, que ofrece una experiencia poderosa de desarrollo personal. El vínculo colectivo que se forma trabajando con diferentes grupos de edad constituye una parte fundamental del entorno de apoyo creado por TakeOver. La relación de los mentores y mentoras del teatro con los miembros del *senior management team* se ve reflejada en la relación entre los y las participantes de más edad y los más jóvenes, lo cual favorece el aprendizaje entre iguales y la creación de un clima de respeto recíproco. En este sentido, cabe señalar que las motivaciones para formar parte del programa varían según la edad de los participantes. La experiencia práctica y directa del sector representa la razón preponderante entre los mayores de 18 años, que esperan llegar a un entendimiento y conocimiento real del mundo teatral. Igualmente, en todos los grupos de edad es evidente el deseo de experimentar algo nuevo con personas de ideas semejantes. Otras motivaciones incluyen la voluntad de encontrar nuevos estímulos y emprender un proceso de auto-descubrimiento fuera de un contexto de aprendizaje formal. Finalmente, TakeOver ofrece también una dimensión social que brinda la oportunidad de instaurar nuevas amistades y relaciones profesionales.

Los individuos que buscan desarrollar una comprensión específica y práctica del sector teatral pretenden obtener distintos tipos de experiencias derivadas de su participación en TakeOver: entender el funcionamiento de la programación y producción teatral; descubrir el mundo entre bastidores; comprender las responsabilidades de una función particular; adquirir conocimientos y habilidades específicos del sector; aplicar el conocimiento académico a la práctica; trabajar con profesionales expertos; expresar y desarrollar ideas propias, etc. En relación con la satisfacción de las necesidades intelectuales, los participantes tienen dos perspectivas a la hora de valorar el proceso de aprendizaje entre iguales e informal: desde la personal, la participación responde

6 Se hace referencia al concepto de modernidad líquida de Bauman. Para más información: BAUMAN, Z. (1999). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

a una serie de necesidades emocionales que van de la adquisición de confianza derivada del trabajo en equipo, el crecimiento personal o la afirmación de las competencias individuales, al autoconocimiento o una mayor autonomía, entre otras; y desde la perspectiva social, también hay diferentes razones: conocer a nuevas personas con intereses comunes; hacer nuevos amigos; establecer nuevas redes profesionales, etc.

Así pues, uno de los mayores retos que asume la organización es unir a jóvenes de distintas edades y con diferentes motivaciones y necesidades para participar en el proyecto teniendo en cuenta, por tanto, las exigencias específicas de los distintos grupos y la creación espacios para poner en valor las individualidades en el seno del colectivo.

Finalmente, y más allá de la singularidad del modelo de gestión en sí, es importante subrayar la aportación en términos de innovación abierta en función de la creación del significado generado. La ideación de este formato disruptivo ha permitido dar a conocer el trasfondo de la gestión teatral a cientos de jóvenes, enriqueciendo el diálogo entre institución artística y comunidad y modificando las percepciones de los participantes en relación con el mundo artístico y la misma ciudad de York. Y la escalabilidad del proyecto y su adaptación en distintos contextos artísticos nacionales e internacionales certifican el éxito de este modelo de innovación abierta.

EL «EFECTO TAKEOVER»

El efecto transformador del TakeOver conlleva una serie de impactos que afectan no solo a la esfera individual de los y las participantes, sino también a la misma organización y a la comunidad. Como proyecto que busca la profesionalización, uno de los impactos más evidentes de TakeOver atañe al aprendizaje de conocimientos y capacidades de todo participante, tanto en términos de adquisición de herramientas y habilidades específicas de la gestión cultural, como en relación con el crecimiento personal. Así pues, existe un efecto positivo y transformador derivado de la cooperación con el festival que se evidencia en los talleres llevados a cabo con los colaboradores durante el desarrollo del programa.⁷

Estos declaran, en este sentido, que la implicación en el programa les ha permitido la consecución de diferentes aspiraciones, les ha comportado un cambio de mentalidad y les ha ofrecido distintas oportunidades enriquecedoras. TakeOver ha demostrado ser un gran desafío para los y las jóvenes; sin embargo, estos se han visto recompensados con una experiencia constructiva que les ha permitido la asunción de responsabilidades y el aprendizaje de un oficio. A los y las estudiantes universitarios, la experiencia práctica y organizativa de trabajar como profesionales de un proyecto de estas características les ha supuesto un gran impulso en sus trayectorias for-

7 Información contenida en Edbury (2018).

mativas, profesionales y personales. Los que buscaban entrar en el mundo laboral reconocen que el tiempo y el esfuerzo dedicados a TakeOver han enriquecido su currículum y les han proporcionado la posibilidad de crear contactos que pueden abrirles puertas en un futuro. De hecho, en relación con el nivel de inserción laboral de los jóvenes miembros de TakeOver, los datos de una reciente encuesta de seguimiento, realizada por el York Theatre Royal en 2018, señalan que la mayoría de los participantes del proyecto están trabajando como profesionales en las industrias culturales y creativas, lo que demuestra el gran éxito del programa.

El proceso de empoderamiento de los y las participantes ha sido particularmente relevante para los menores de 18 años, en especial, en términos de un renovado sentimiento de pertenencia y de responsabilización derivado del hecho de formar parte de un equipo de trabajo. Los y las participantes en edad escolar han expresado que el aprendizaje de habilidades comunicativas y el conocimiento de un sistema de gobernanza les ha ayudado a aproximarse a otras tareas de alto nivel decisonal, por ejemplo, las desarrolladas en el consejo escolar. Reconocen además que tener conocimientos sobre el funcionamiento de un negocio y haber participado en la selección y gestión de personal podría resultarles útil en un futuro a la hora de solicitar la admisión en la universidad o de encontrar trabajo.

La experiencia de TakeOver ha tenido, asimismo, un impacto importante en las opiniones y las percepciones de los participantes acerca de la ciudad de York, cuya reputación se ha visto mejorada después de la vinculación con el programa. En la actualidad, York está considerado un lugar que ofrece diversas oportunidades para los jóvenes, en particular en el ámbito artístico. La relación con la ciudad ha mejorado: en el imaginario colectivo de los y las participantes, York ha pasado de ser una ciudad con carencia de oportunidades y conexiones significativas a ser un sitio atractivo y deseable donde vivir.

El cambio radical que ha supuesto la implementación del TakeOver para el York Theatre Royal ha tenido un impacto significativo también en cuanto a cultura organizativa. Los y las profesionales del teatro no se ven tan solo como artistas o líderes culturales, sino que además se identifican con su renovado papel de facilitadores (*enablers*). Esta renovada percepción y visión ha transformado la misión de la organización, que actualmente se define como «existimos para inspirar y cultivar el potencial de nuestra comunidad a través de las artes creativas».⁸

A raíz de este importante cambio, las cuatro nuevas líneas de trabajo del teatro son:

- 1) *Inspirar*. Traer inspiración de una gran variedad de artes profesionales.
- 2) *Moldear*. Dar forma a lo que ofrecemos y quienes somos.

⁸ Anteriormente era: «Existimos para deleitar y contribuir a la realización de la gente de York y más allá, ofreciendo una programación de la actividad creativa rica y variada».

- 3) *Hacer*. Hacer arte con nosotros.
- 4) *Compartir*. Buscar activamente nuevas maneras de alcanzar y conectar con la comunidad.

El objetivo, por ello, es inculcar en la sociedad una apreciación más profunda de las artes y ofrecer espacios de libre expresión para que los ciudadanos pasen de ser *usuarios* a *propietarios* del espacio artístico, tanto en un sentido físico como en el simbólico.

El experimento del festival yorkino ha sido tan rompedor que se puede hablar de un verdadero «efecto TakeOver», que ha inspirado a otras iniciativas nacionales e internacionales que intentan replicar el modelo del *young board*. Por ejemplo, la Orquesta Filarmónica de Turín (Italia) ha lanzado, en 2017, el proyecto Young Board OFT, configurado por cinco jóvenes estudiantes universitarios que se involucran en la programación de la temporada de la orquesta; y el Festival Dominio Pubblico en Roma, cuya dirección artística está formada por menores de 25 años, que seleccionan la programación y se encargan de diferentes aspectos relativos a la organización, la logística, la promoción, la oficina de prensa, los partenariados, la imagen gráfica, los requisitos técnicos y la administración.

CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

Los desafíos que plantea un experimento tan rompedor como el festival TakeOver son múltiples. Tanto el personal del teatro como los y las jóvenes participantes en su gestión reconocen el peligro de un enfoque demasiado limitado en relación con el proceso de captación, que se traduce en el riesgo de atraer únicamente a personas previamente interesadas en el mundo artístico. Por ello, existe el deseo de adoptar una actitud más proactiva para ampliar el alcance del programa a comunidades que no tengan relaciones previas con el entorno teatral.

Desde la perspectiva de los y las más jóvenes, el programa debería tomar en mayor consideración la creación de oportunidades más prácticas de gestión, que no se limiten a la simple participación en la junta.

El aspecto multifacético del TakeOver se refleja en las motivaciones para formar parte del proyecto: por un lado, algunos participan, principalmente, para tener la oportunidad de impactar con su propia contribución creativa en el teatro; mientras que otros buscan desarrollarse profesionalmente y valoran el trabajo en equipo como elemento propicio para la creación de una red de contactos. Aunque estos dos distintos conjuntos de motivaciones no son directamente contrapuestos, sería importante intentar legitimarlos para limitar eventuales conflictos de propósitos.

A pesar de que TakeOver está diseñado para favorecer un entorno colaborativo y cohesionado, la gestión de conflictos derivados de la convivencia de distintos gru-

pos de edades a veces puede resultar complicada y es importante para el equipo aprender a enfrentarse con la frustración y la tensión que pueden producirse en las dinámicas del trabajo colectivo.

La reserva de talentos para TakeOver se ha ido reduciendo en el tiempo, y en caso de que esta tendencia continúe, el potencial del programa se vería afectado, con repercusiones tanto para los participantes como para el teatro. Ampliando los canales de captación regional o nacional y extendiendo la participación más allá de los grupos interesados en el teatro, TakeOver podría tener mejores perspectivas de involucrar a un número de participantes más amplio en el programa.

El proceso de captación e incorporación que se sigue en el TakeOver demuestra solidez y el trabajo de los mentores y mentoras del York Theatre Royal, y las relaciones laborales con el personal han sido elogiados por los y las participantes. Aun así, este resultado es difícil de mantener de manera sistemática, debido a las distintas exigencias de las personas involucradas, y sería recomendable que el teatro se adaptara a las necesidades individuales y colectivas, proporcionando un adecuado nivel de libertad y autonomía.

Asimismo, aunque los mayores beneficios del TakeOver se desarrollan en el entorno profesional del York Theatre Royal, el impacto positivo del festival trasciende al teatro y afecta a la comunidad en general y a las distintas industrias creativas. La experiencia del TakeOver podría desarrollarse para beneficiar a un grupo más variado de jóvenes e involucrar a más instituciones culturales como socios del programa. De hecho, el reciente proyecto Access All Areas se encamina en esta dirección, intentando eliminar las barreras de entrada a las artes a través de la involucración de jóvenes marginados situados entre los 12 y los 16 años, mucho más difíciles de alcanzar. El modelo de gobernanza participativo ayuda a la realización de la filosofía colaborativa del TakeOver, facilitando un *modus operandi* democrático en lugar de jerárquico. Con todo, este modelo tendrá que evolucionar a medida que el programa amplíe su partenariado involucrando a otros grupos y organizaciones.

El caudal de experiencia acumulada colectivamente en estos diez años puede servir como base para dibujar, por un lado, la trayectoria futura del TakeOver en una óptica de colaboración ampliada y, por otro, extender el programa de asesoramiento del York Theatre Royal a otras organizaciones. El reto principal para la evolución del programa consiste en encontrar la manera de realinear la estructura actual del *young board* con el proyecto de ampliación previsto y crear las condiciones ideales para la proliferación de nuevas ideas. Esto requerirá encontrar tiempo y espacio adecuados para instaurar un diálogo constructivo sobre la agenda de participación ampliada, que permitirá al festival seguir evolucionando y renovar su ambicioso proyecto en un futuro a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARNELLI, L. (2018). «What is the legacy of Be SpectACTive!? The Italian experience». L. BONET; G. CALVANO; L. CARNELLI; F. DUPIN-MEYNARD; E. NÉGRER (eds.). *Be SpectACTive! Challenging participation in the performing arts*. Spoleto: Editoria&Spettacolo, págs. 337-363.
- CRUDEN, D.; FORSTER, J.; TOMLINSON, J. (2018). «TakeOver Festival». L. BONET; G. CALVANO; L. CARNELLI; F. DUPIN-MEYNARD; E. NÉGRER (eds.). *Be SpectACTive! Challenging participation in the performing arts*. Spoleto: Editoria&Spettacolo, págs. 97-103.
- EDBURY, A. (2014). *York Theatre Royal. TakeOver Evaluation & Co Evaluative analysis of TakeOver March 2014*. Leeds: &Co.
- THE AUDIENCE AGENCY (2015). *Audience finder: Yorkshire performing arts venues. York Theatre Royal 2014/15 Audience Survey Report*. The Audience Agency.
- WALMSLEY, B.; FRANKS, A. (2011). «The audience experience: changing roles and relationships». B. WALMSLEY (ed.). *Key issues in the arts and entertainment industry*. Oxford: Goodfellow Publishers.

Nota sobre los autores

ALESSANDRO BOLLO es director del centro cultural Polo del '900, en Turín. Docente en *marketing* cultural, evaluación económica de actividades culturales y gestión cultural en diversas universidades italianas. Ha sido director de investigación de la Fundación Fitzcarraldo.

LLUÍS BONET es director del programa de Gestión Cultural y profesor titular del Departamento de Economía de la Universidad de Barcelona. Experto en gestión, economía y política cultural.

GIADA CALVANO es doctoranda en Gestión de la Cultura y el Patrimonio e investigadora del programa de Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona.

LUISELLA CARNELLI es doctora en Teoría e Historia del Teatro por la Universidad de Estudios de Milán y máster en Emprendimiento en las Artes Escénicas. Desde 2004, es investigadora y consultora de la Fondazione Fitzcarraldo y colaboradora del Observatorio Cultural de Piamonte.

MANEL GONZÁLEZ-PIÑERO es doctor en Gestión de la Cultura y el Patrimonio por la Universidad de Barcelona, MBA, economista y filólogo en lengua inglesa. Profesor del Departamento de Economía de la Universidad de Barcelona y director de innovación del Research Centre for Biomedical Engineering (CREB) de la Universidad Politécnica de Cataluña.

CRISTIAN GRANADOS es doctor en Empresa por la Universidad de Barcelona y profesor de Innovación y Emprendimiento en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

ALBERT DE GREGORIO es subdirector de Turismo de Barcelona y economista de la Diputación de Barcelona. Profesor asociado del Departamento de Economía de la Universidad de Barcelona y docente del Máster en Gestión Cultural.

CAROLINA GRUFFAT es subdirectora de la Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo de la Universidad de Buenos Aires y profesora del seminario de Creatividad e Innovación Aplicadas al Sector Cultural y Creativo de la misma universidad.

BRUNO MACCARI es experto en Administración de Artes Escénicas y coordina el Máster en Gestión Cultural de la Universidad de Buenos Aires.

ÀNGEL MESTRES es director general de Trànsit Projectes, una organización de servicios culturales, sociales y educativos. Es presidente del Centro de Estudios y Proyectos Sociales y coor-

dinador académico del Máster en Gestión de Instituciones y Empresas Culturales de la Universidad de Barcelona.

BERTRAM MARIA NIESSEN es doctor en Estudios Urbanos Europeos por la Universidad de Milano-Bicocca y ejerce como escritor, investigador, diseñador y profesor en los ámbitos de cultura colaborativa, prácticas digitales y estudios urbanos. Director científico de cheFare, ONG italiana que financia y empodera a organizaciones culturales.

MONTSERRAT PAREJA-EASTAWAY es doctora en Economía por la Universidad Autónoma de Barcelona y profesora titular del Departamento de Economía de la Universidad de Barcelona. Coordinadora del Máster en Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona y experta en ciudades creativas.

HÉCTOR SCHARGORODSKY es doctor en Administración por la Universidad de Buenos Aires y miembro del grupo de expertos en políticas culturales de la Unesco. Fundador y director del Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas y director de la Maestría y Especialización en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo de la Universidad de Buenos Aires.

XAVIER TORRENS es sociólogo y politólogo experto en políticas para la interculturalidad. Profesor de Ciencia Política y director del Máster en Prevención de la Radicalización de la Universidad de Barcelona.

El sector cultural se caracteriza por su creatividad intrínseca. ¿Se caracteriza también por su capacidad para innovar, es decir, para generar valor al usuario? Muchos profesionales buscan la viabilidad de sus proyectos reproduciendo modelos exitosos preexistentes, y solo algunos logran realmente innovar a través del contenido, el formato, el significado o el modelo de negocio o gestión.

A partir de una aproximación a la génesis, la política y los retos de la innovación en cultura, la presente obra analiza nueve casos de ámbitos como el libro, el teatro, la música y los videojuegos. La mayoría son proyectos de equipo, en oposición al estereotipo del genio individual tan común en el ámbito artístico. Fruto de iniciativas asociativas, privadas y de titularidad públicas, en todos ellos palpita una voluntad de servicio y de transformación social y cultural.

Economía
y Empresa