Políticas para la creatividad

Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas

UNESCO
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Políticas para la creatividad

Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas

Políticas para la creatividad

Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Sector de la Cultura

Gobierno de España
Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
aecid

Publicado en 2010 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación,
la Ciencia y la Cultura 7, place de Fontenoy 75732 Paris 07 SP, Francia.

Elaborado por la División de Expresiones Culturales e Industrias Creativas,
Sector de la Cultura.

© UNESCO 2010.
Todos los derechos reservados.

Políticas para la creatividad.
Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas.
Publicado en Argentina por la Organización de las Naciones Unidas
para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Las ideas y las opiniones expresadas en esta obra son las de los autores
y no reflejan necesariamente el punto de vista de la UNESCO.
Los términos empleados en esta publicación y la presentación de los datos
que en ella aparecen no implican, de la parte de la UNESCO, toma alguna de
posición en cuanto al estatuto jurídico de los países, territorios, ciudades o
regiones, ni respecto de sus autoridades, sus fronteras o límites.

Ejemplar de distribución gratuita. Prohibida su venta.
Disponible en línea en www.unesco.org/es/guia-industrias-culturales

Para más información contactar a:
G. Alonso Cano
g.alonso@unesco.org

Equipo editorial:
Guiomar Alonso Cano
Lluis Bonet
Alvaro Garzón
Héctor Schargorodsky

Diseño gráfico, diseño de cubierta y maquetación:
Estudio Bernardo + Celis
www.bernardocelis.com

Ilustraciones:
Cesc, Crist, Garzón, Limura Perich y Quino

Impresión:
Gráfica Latina

Índice

Presentación 9
Agradecimientos 11
Cómo usar esta guía 13
Por qué una política de fomento de las industrias culturales y creativas 15
Panorama de las industrias culturales y creativas..... 16
Sobre definiciones: ¿Qué se entiende por industrias culturales y creativas?..... 17
Argumentos en favor de la acción pública para fomentar y fortalecer las industrias... 20

Planificar

¿Por dónde empezar? 25
Diagnosticar 39
Priorizar 51

Implementar

Desarrollo normativo 67
Recursos humanos y formación 75
Financiación 85
Infraestructuras e inversiones 95
Competitividad e innovación 103
Abrir mercados y crear públicos 111
Coordinar esfuerzos 121
Gestión de la continuidad 127

Referencias

Glosario 135
Bibliografía 145
Enlaces 153

El equipo editorial quiere agradecer a todos aquellos que han colaborado de una u otra forma para que el proyecto de esta publicación se convirtiera en realidad:

A los colegas que contribuyeron con sus comentarios, observaciones y críticas durante las sesiones de validación del proyecto, realizadas en Bogotá y Buenos Aires en marzo de 2009: **Cecilia Duque**, **Juan Carlos Gaitan**, **María Elisa Holguín**, **Javier Machicado**, **Luz Amparo Medina, Juan Carlos Monroy, Laura Montoya**, **John Restrepo**, **Germán Rey**, **Luis Fernando Sarmiento** y **Fernando Zapata**; **Natalia Calcagno**, **Roberto Di Lorenzo**, **Carlos M. M. Elia**, **Rodolfo Hermida**, **Tulio Hernández**, **Graciana Maro**, **Alfons Martinell**, **Guillermo Mastrini**, **Eduard Miralles**, **Carlos Moneta**, **Jesús Prieto de Pedro**, **Luis Alberto Quevedo** y **Fernando Vicario**.

A los dibujantes **Cesc**, **Crist**, **Garzón**, **Limura**, **Perich** y **Quino**, de quienes hemos recibido, directamente o a través de sus herederos o derechohabientes, de modo generoso, las ilustraciones que encabezan cada capítulo.

A **Georges Poussin** que creyó en el proyecto desde su inicio.

A **Galia Saouma-Forero** por el apoyo institucional recibido.

A **Albert Barroso, David Casacuberta**, **Javier Machicado, David Melo, José Ruiz Navarro**, **Graciana Maro, Roxana Meygide** y **Melika Caucino Medici** por sus respectivos aportes.

Finalmente, un agradecimiento particular a la AECID, al Ministerio de Cultura de Colombia, a la OEI, a la Universidad de Barcelona y a la UNESCO por la confianza depositada en nosotros.

Guiomar Alonso Cano
Lluis Bonet
Alvaro Garzón
Héctor Schargorodsky

Barcelona, Popayán, Buenos Aires y París
Agosto 2010

La UNESCO pone esta Guía en manos de los directores de industrias culturales y responsables de políticas de fomento del sector cultural y creativo con el objetivo de facilitar su tarea en un terreno de intervención pública relativamente nuevo. En efecto, en un momento de plena transformación de los modos de crear, distribuir, consumir y disfrutar de los bienes y servicios culturales, estos profesionales se ven frecuentemente enfrentados a situaciones en las que no es fácil tener criterios de actuación y gestión claros.

Una de las principales preocupaciones actuales de los responsables del sector cultural y creativo consiste en la adecuada gestión de las inmensas oportunidades de enriquecimiento cultural que ofrece la globalización y, al mismo tiempo, de los desafíos que esta genera en términos de capacidad creativa, acceso y diversidad. Por ello, las políticas del siglo XXI estarán marcadas por la búsqueda de medidas tanto de promoción como de protección de la diversidad de las expresiones culturales, en un delicado equilibrio entre los imperativos de la cultura y los intereses de la economía.

La UNESCO considera que la respuesta de los países emergentes y de economías intermedias a la promoción de la diversidad exige una actitud proactiva, capaz de convertir la dinámica generada por la globalización en una herramienta participativa y de desarrollo productivo que permita inyectar los valores de cada cultura local en el torrente de lo global. Es urgente dar paso a una nueva arquitectura de la política pública, capaz de comprender y aprovechar los comportamientos atípicos del comercio de intangibles y de los productos de la creatividad. La irrupción afortunada de esa riqueza de contenidos que guardan los países emergentes y de economías intermedias en el mercado mundial de productos culturales pasa por el dominio de nuevas prácticas económicas. Y el primer paso en esa dirección es la concepción y puesta en marcha de una política nacional de industrias culturales y creativas dotada de estrategias y actividades eficaces, capaces no solo de hacer brillar la cultura local, sino también de convertirla en fuente de riqueza para los creadores y demás agentes culturales.

Sin embargo, la experiencia de políticas públicas en este sector es reciente, y no existen modelos y recetas. Por ello, el desarrollo de políticas de fortalecimiento de las industrias culturales y creativas exige una cuidadosa concertación, diálogo y consulta permanente no solo con los protagonistas del sector privado sino también con las múltiples instancias del Estado –educativas y culturales, económicas y fiscales– llamadas a intervenir en su aplicación.

Esta Guía recoge las experiencias más exitosas de los países latinoamericanos en materia de concepción, formulación y puesta en práctica de políticas de desarrollo de las industrias culturales y creativas de los últimos 10 años. Pretende con ello transmitir a sus lectores una información cualificada que los inspire y les ayude a identificar y sortear los obstáculos de todo género que surgen habitualmente en los procesos de diseño, implementación y seguimiento de políticas. Es, pues, una herramienta más que la UNESCO pone a disposición de la comunidad de países para estimular el desarrollo de su creatividad y el libre florecimiento de sus expresiones culturales.

Galia Saouma-Forero
Directora, División de Expresiones Culturales e Industrias Culturales
UNESCO. Septiembre 2010.

Cómo usar esta Guía

La Guía ha sido concebida como una herramienta de trabajo para orientar los procesos de concepción, diseño e implementación de políticas de fomento para las industrias culturales y creativas.

Está dirigida a los responsables gubernamentales del sector. Puede utilizarse también para guiar la acción de otros funcionarios, legisladores, técnicos y asesores involucrados en el desarrollo del sector cultural y creativo.

Incluye información, referencias y recomendaciones genéricas que deben adaptarse a la realidad del contexto de cada usuario antes de ser puestas en práctica. No ofrece soluciones integrales ni recetas.

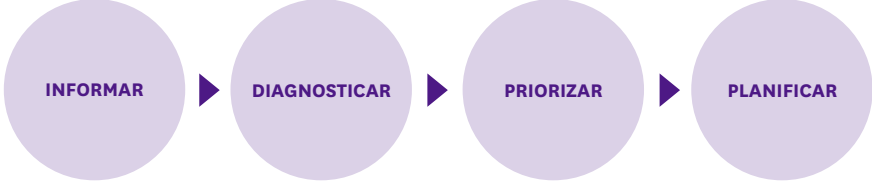
Los temas se abordan utilizando varios formatos, lo cual permite presentar distintos tipos de información. La Guía contiene además de un texto principal, preguntas y respuestas, ejemplos, tablas y gráficos, esquemas, ejercicios, referencias bibliográficas, enlaces web y un glosario.

En definitiva, es el usuario quien decide los contenidos de la Guía que pueden serle de utilidad y en qué formato le resulta más cómodo abordarlos. Esta posibilidad de lectura selectiva, personal y no secuencial, tiene como objetivo servir a personas que provienen de distintas áreas y experiencias profesionales, lo que es frecuente en este campo de actividad.

La Guía está dividida en tres partes:

1. Planificar

Se proponen métodos, alternativas y sugerencias para planificar políticas y programas. El objetivo es orientar el inicio de la gestión, dar herramientas para realizar un diagnóstico y ayudar a establecer prioridades. La secuencia que se muestra abajo debe permitir la confección de un Plan de Trabajo donde se plasmen los objetivos, las acciones para lograrlos y los plazos.

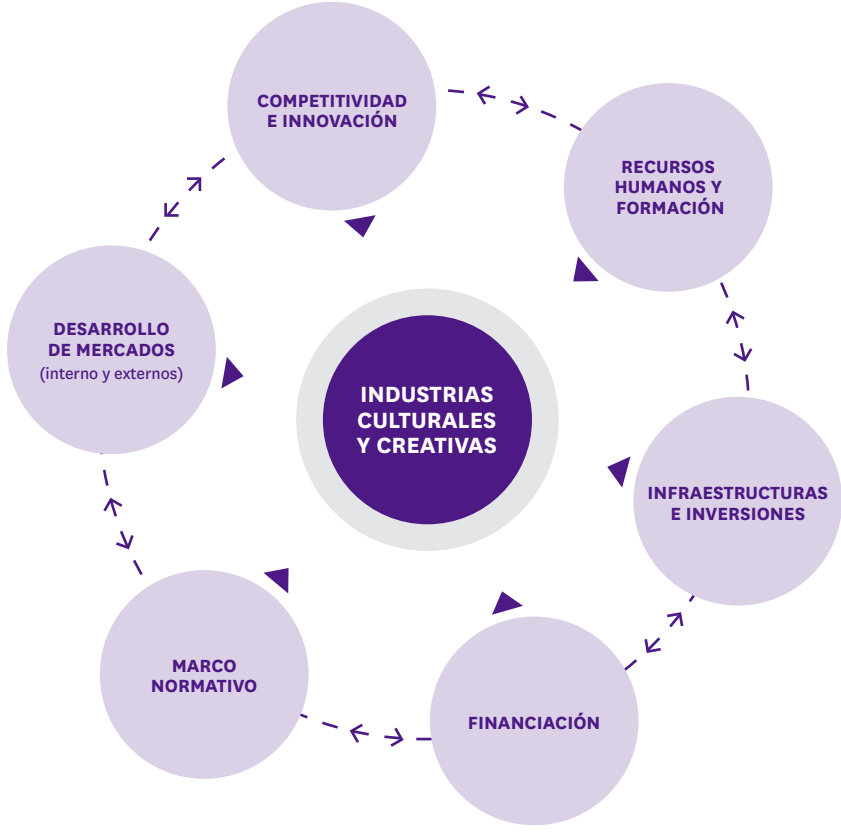


2. Implementar

Este segundo bloque pretende ayudar en la puesta en práctica de las políticas y los programas de apoyo al sector. Generalmente, una política de fomento a las industrias culturales y creativas se estructura en torno a las seis áreas de intervención siguientes:

Sin conocimiento ni estrategias no hay capacidad para la acción.

Áreas de intervención



Además, la implementación de políticas requiere:

- La **coordinación de esfuerzos** entre los distintos actores públicos involucrados.
- Una eficaz **gestión de la continuidad**. Sin ella, los esfuerzos de una política a largo plazo se desvanecen, y se pierde, incluso, aquello que se ha logrado.

3. Referencias

Como recurso para informar a los profesionales, se han incluido tres tipos de referencias:

- Un **glosario** de términos de uso corriente en el sector de las industrias culturales y creativas.
- Una **bibliografía** donde, además de las obras que sirven de base a la Guía, se ofrecen títulos que complementan la temática expuesta en cada capítulo.
- Un **listado de enlaces web,** que permite acceder a las páginas de las principales instituciones regionales e internacionales que legislan, informan o desarrollan actividades vinculadas con las industrias culturales y creativas.

Por qué una política de fomento para las industrias culturales y creativas

En 2005, la Conferencia General de la UNESCO adopta la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales. Por primera vez un tratado internacional toma en cuenta los procesos y efectos de la globalización y reconoce la doble naturaleza de los bienes y servicios culturales. Entre sus objetivos, figura favorecer la emergencia de sectores culturales dinámicos en los países en desarrollo a través del fortalecimiento de las industrias culturales.

La Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales

A partir de su entrada en vigor en 2007 y a través de las directivas operacionales, la Convención propone un marco general de gobernanza de la cultura que:

- favorece la introducción de políticas y medidas que apoyen la creatividad, den posibilidades para que artistas y creadores participen en los mercados nacionales e internacionales, que sus productos sean remunerados y, también, accesibles a un amplio público;

- reconoce la contribución de las industrias culturales al desarrollo social y económico, particularmente, en los países en desarrollo;

- integra la cultura en las estrategias de desarrollo sostenible y las políticas nacionales de desarrollo;

- promueve la cooperación internacional para facilitar la movilidad de los artistas, así como los intercambios de bienes y servicios culturales especialmente los de los países del Sur.

www.unesco.org/new/en/unesco/themes/2005-convention

Este enfoque de favorecer la participación activa de los países de economías emergentes e intermedias, pero también de países menos avanzados en los beneficios de la globalización, fortaleciendo sus sectores culturales y creativos, entronca con la labor y prioridades de la UNESCO, a la luz de los informes de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo de 1996, *Nuestra diversidad creativa*; a la Conferencia Intergubernamental de Políticas Culturales para el Desarrollo de 1998; la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural de 2000 y otras iniciativas, como la Alianza Global para la Diversidad Cultural.

Todo ello subraya la importancia que adquieren hoy en día los procesos de concepción, diseño, implementación y seguimiento de las políticas públicas de fomento de las industrias culturales y creativas.

Panorama de las industrias culturales y creativas

En las ultimas décadas, el mundo se ha trasformado a gran velocidad. La globalización de la economía, las comunicaciones y la cultura, así como la revolución digital y la reorientación productiva hacia una economía de servicios y de innovación, han concedido un papel central a las industrias culturales y creativas. Como indican numerosos analistas latinoamericanos, estas industrias –cuya materia prima es la capacidad para imaginar e innovar– se están convirtiendo en un sector estratégico para el desarrollo productivo, la competitividad y el empleo, pero también para la construcción de consensos, la circulación de la información y los conocimientos.

Se estima que las industrias culturales y creativas contribuyen en torno al 7% del PIB mundial, y entre el 2% y 6% al PIB de las economías nacionales: 2,6% del PIB de la Unión Europea, con cinco millones de empleados en el sector; 4,5% del PIB en los países del MERCOSUR (promedio); y en torno al 2,5% en los países de la región andina con Chile incluido. En la República Popular China, la contribución alcanza al 2,15% con una tasa de crecimiento anual en torno al 7%. Si bien estas cifras responden a metodologías de cálculo diferentes, son indicativas de la importancia económica y comercial de este sector.

América latina: empleo en las industrias culturales y creativas

ARGENTINA	3,2 %	JAMAICA	3,03 %
BRASIL	5 %	MÉXICO	3,65 %
CHILE	2,7 %	PARAGUAY	3,3 %
COLOMBIA	2,4 %	URUGUAY	4,9 %
GUATEMALA	7,14 %		

Fuentes y años varios: Francesco Lanzafame et alii, 2007,
Unidad de inteligencia competitiva 2007, DNDA Colombia 2006. V. James Jamaica 2009.

Sin embargo, no todas las sociedades tienen la capacidad de proyectar su cultura y los productos de su creatividad hacia el exterior. Muchos países de economías emergentes e intermedias, pese a su gran riqueza cultural y potencial creativo, tienden a recibir y consumir un volumen importante de productos culturales procedentes de otros países, reduciendo el espacio para sus propias expresiones culturales. Esta situación lleva implícito el riesgo de convertir a estas sociedades en consumidoras pasivas de tales bienes y servicios. Ello resulta de una combinación de debilidades de las estructuras productivas, de las políticas en el nivel nacional y de las dificultades sistémicas.

El papel protagónico de las industrias culturales y creativas ha sido reconocido de maneras diversas por los gobiernos latinoamericanos, los organismos de integración regional y las organizaciones de desarrollo. Estas instituciones han elaborado, a lo largo de los últimos diez años, un amplio abanico de políticas y estrategias de fortalecimiento y crecimiento de los sectores de audiovisual, música, edición, artesanías y diseño, entre otros. Este reconocimiento, más allá de las diferencias conceptuales o contextuales que aparecen en las distintas definiciones en uso, induce a una participación más activa de los Estados en el desarrollo de sus propias industrias culturales y creativas. La *Guía para el desarrollo de las Industrias Culturales y Creativas* es un aporte a tal participación.

Sobre definiciones: ¿Qué se entiende por industrias culturales y creativas?

El concepto de industrias culturales no es nuevo. T. Adorno comenzó a utilizarlo en 1948 refiriéndose a las técnicas de reproducción industrial en la creación y difusión masiva de obras culturales. Medio siglo más tarde, se observa que los modos de crear, producir, distribuir y disfrutar de los productos culturales se han ido modificando extraordinariamente. Además de las transformaciones tecnológicas y del papel de los medios de comunicación, la cultura se ha incorporado a procesos de producción sofisticados, cadenas productivas complejas y circulación a gran escala en distintos mercados.

En los años 90, emerge el concepto de *economía creativa* que entiende la creatividad –en un sentido amplio– como el motor de la innovación, el cambio tecnológico y como ventaja comparativa para el desarrollo de los negocios. Ello da lugar, primero en Australia y más tarde en el Reino Unido, al concepto de *industrias creativas*, entendidas como aquellas que "tienen su origen en la creatividad individual, la destreza y el talento y que tienen potencial de producir riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual". En esos años, surgen también otros conceptos próximos, aunque diferentes, como las industrias de contenido o las industrias protegidas por el derecho de autor.

Todos estos conceptos y enfoques comparten un núcleo común: la creatividad que da origen a los bienes y servicios de estas industrias. Todos coinciden en vincular dimensiones abstractas, como la cultura y el arte, con otras tan concretas como la industria, la economía o el mercado, y las articulan, de una manera u otra, con la propiedad intelectual y el derecho de autor, en especial.

Las diferencias en las definiciones aparecen en los campos de actividad que cubren, y en definitiva, en el interés que los usuarios de cada definición (culturales, creativas, de contenido, protegidas por el derecho de autor, etc.) tienen, bien sea para medir el peso del sector, argumentar su importancia o definir políticas para promoverlo.

Dada esta diversidad de enfoques, y tomando como referencia el marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009, se propone, a efectos de esta Guía, una definición inclusiva y abierta de las industrias culturales y creativas:

Son los sectores de actividad que tienen como objeto principal la creatividad, la producción o reproducción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial.

El concepto de *industria cultural* y creativa debe entenderse no en el sentido puramente "industrial" del término, sino en el sentido de sectores de actividad organizada, compuestos por las funciones necesarias para permitir que los bienes servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial lleguen al público o al mercado. Por ello, no se limitan a los productores de contenidos, sino que engloban todas otras actividades conexas o relacionadas que contribuyen a la realización y la difusión de los productos culturales y creativos, es decir, reproducción y duplicación; soporte técnico y equipamiento de apoyo; promoción, difusión, circulación, venta y distribución; conservación; comunicación, información y formación.

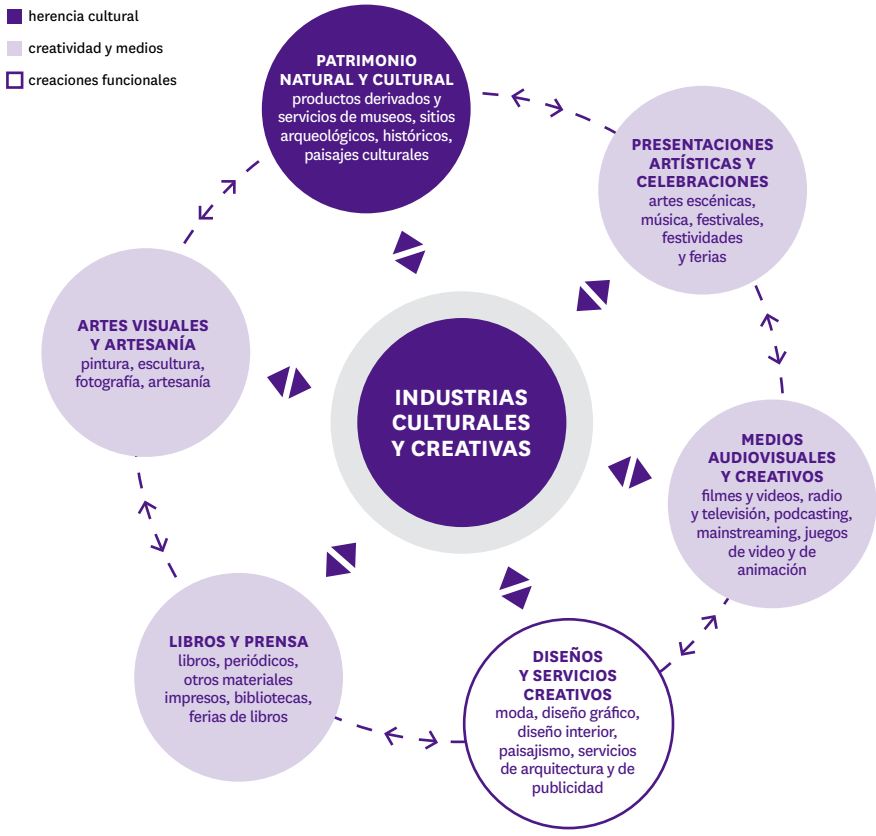
Principales características de las industrias culturales y creativas

- Intersección entre la economía, la cultura y el derecho
- Incorporan un componente de creatividad como actividad central
- Contenido artístico, cultural o patrimonial
- Bienes, servicios y actividades frecuentemente protegidas por la propiedad intelectual - derecho de autor y los derechos conexos
- Doble naturaleza: económica (generación de riqueza y empleo) y cultural (generación de valores, sentido e identidades)
- Innovación y re-creación
- Demanda y comportamiento de los públicos difícil de anticipar

Así, y con relación a la capacidad de replicar o reproducir los bienes, servicios y actividades culturales y creativas, se distinguen, por una parte, sectores cuyo modo de operación es la reproducción industrial o semiindustrial con la posibilidad de distribuir a gran escala sus productos, y por otra, sectores no industriales, en los que los bienes, servicios y actividades no son reproducibles de manera industrial. Sin embargo, estos dos modos comparten una dimensión común de salida al mercado, promoción y difusión.

Los sectores de actividad o dominios culturales incluyen el patrimonio, presentaciones artísticas y ferias (artes escénicas, música, festivales, festividades), las artes visuales y la artesanía, libros y prensa, medios audiovisuales e interactivos, el diseño y los servicios creativos, el patrimonio cultural inmaterial, mientras que los dominios periféricos incluyen el turismo, los deportes y recreación (ver marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009 (www.uis.unesco.org/template/pdf/cscl/framework/FCS_2009_SP.pdf)

Sectores de actividad cultural y creativa



El perímetro establecido por esta definición es tributario de las preferencias y el contexto social e histórico de cada país. Así, una primera cuestión por resolver en procesos de diseño y formulación de políticas de apoyo a las industrias culturales y creativas, como veremos más adelante, es consensuar que la definición y los sectores de actividad estén adaptados a la realidad nacional para que resulten operativos desde el punto de vista de una política pública.

No todas las actividades y sectores propuestos más arriba son susceptibles de ser incluidos en una política de fomento de las industrias culturales y creativas, pero es fundamental tenerlos en cuenta, ya que no es posible entender el campo sin las múltiples interrelaciones entre los elementos que lo integran.

Por ejemplo, las experiencias más avanzadas de intervención pública de desarrollo sectorial incluyen, por lo general, a los siguientes sectores: el audiovisual (cine, TV, video juegos, animación), la edición gráfica (libros, publicaciones periódicas), la música (espectáculos en vivo, discografías), artes escénicas, artes visuales, artesanías, diseño y servicios vinculados al patrimonio.

Es importante, a la hora de desarrollar políticas públicas en este sector no perderse en definiciones y construir el campo en función de la realidad que se tiene entre manos (artistas, creadores, profesionales y empresas pequeñas, medianas y grandes que producen bienes y servicios culturales y creativos; los distribuidores y exhibidores; las asociaciones profesionales y las organizaciones con ánimo no lucrativo; los centros de investigación y otras organizaciones de la sociedad civil y del Estado).

Argumentos en favor de la acción pública para fomentar y fortalecer las industrias culturales y creativas

En los apartados, anteriores hemos pasado revista a las razones institucionales, los factores de expansión y al contexto socioeconómico y conceptual que explica la importancia creciente que las industrias culturales y creativas han adquirido en los últimos años. Se ha puesto de relieve la naturaleza especial de estas industrias cuando confluyen lo cultural, lo económico y el derecho. A continuación, se ofrecen argumentos complementarios que abundan sobre las razones por las cuales el sector cultural y creativo es un sector estratégico que merece hoy especial atención desde lo público:

Argumentos económicos

- Aporta un gran valor agregado.
- Genera empleo directo e indirecto.
- Se vislumbra gran potencial de crecimiento en los próximos años.
- Facilita la introducción de otros tipos de productos en los mercados externos.
- Contribuye a equilibrar la balanza de exportaciones.
- Contribuye al desarrollo de la confianza social.
- Permite una revalorización de marcas y productos.
- Atrae turismo y facilita la movilidad.
- Genera recursos sustentables a largo plazo.
- Transforma y regenera espacios urbanos.

Los países de economías avanzadas y postindustriales han comprendido la ventaja estratégica y el potencial de desarrollo de las industrias culturales y creativas, por lo cual han puesto en marcha políticas de fomento específicas para el sector.

Se ha cuantificado el peso económico del cine, la animación digital, la música grabada y en vivo, los medios audiovisuales, las artes escénicas, los libros, el diseño, la moda y las actividades protegidas por la propiedad intelectual, y las cifras obtenidas demuestran su importancia en la economía de estos países y en su comercio internacional.

Esta idea no ha sido incluida en los modelos económicos de los países emergentes y de los menos avanzados, los que se han basado principalmente en la explotación de sus recursos naturales y en el fomento de las industrias de transformación. Las principales preocupaciones han sido la sustitución de importaciones y la autonomía en la producción de los productos de consumo básico. Ahora bien, todos estos países poseen una gran riqueza cultural que podría materializarse a partir de mitos, leyendas, ritmos, danzas y otras expresiones culturales y creativas. Este potencial es la base para iniciar un proceso de transformación productiva.

La clave para lograr esa transformación consiste en crear una nueva arquitectura económica capaz de entender los comportamientos atípicos de las industrias culturales y creativas. Esta reconversión, entre otras exigencias, requiere modificar tanto los perfiles empresariales como los marcos fiscales, de inversión y de comercio internacional de productos y servicios culturales. En resumen, depende de la capacidad de concebir, diseñar y aplicar desde el Estado una política nacional de desarrollo de las industrias culturales y creativas.

Argumentos culturales

- Contribuye a la cohesión social.
- Facilita la expresión de comunidades y pueblos.
- Aumenta el empoderamiento personal.

Una política destinada a fomentar las industrias culturales y creativas es, ante todo, un instrumento para dar sostenibilidad y difusión a las iniciativas creadoras de los individuos y las comunidades. Los frutos de la creatividad humana han impulsado la historia de los pueblos, y en ella tienen su origen los idiomas, las concepciones filosóficas, las tradiciones, las leyendas y los cánones estéticos.

Las expresiones culturales son, quizá, lo que mejor refleja, de manera tangible o intangible, la identidad de una comunidad determinada. Hoy en día, una buena parte de esas expresiones se cristalizan en las industrias culturales y creativas, la cuales traducen en palabras, en música, en colores o formas esas dimensiones privilegiadas del ser humano y las colocan al alcance del mayor número de personas posible.

La supervivencia y la resignificación de las identidades sociales, es decir, de aquellas características que hacen que cada sociedad sea única y diferente, están estrechamente ligadas a la capacidad de "re-crear" su cultura en una dinámica de equilibrio entre tradición e innovación. Este modo de desarrollo posibilita un gran enriquecimiento cultural sobre la base del conocimiento de la propia cultura y las culturas de los demás.

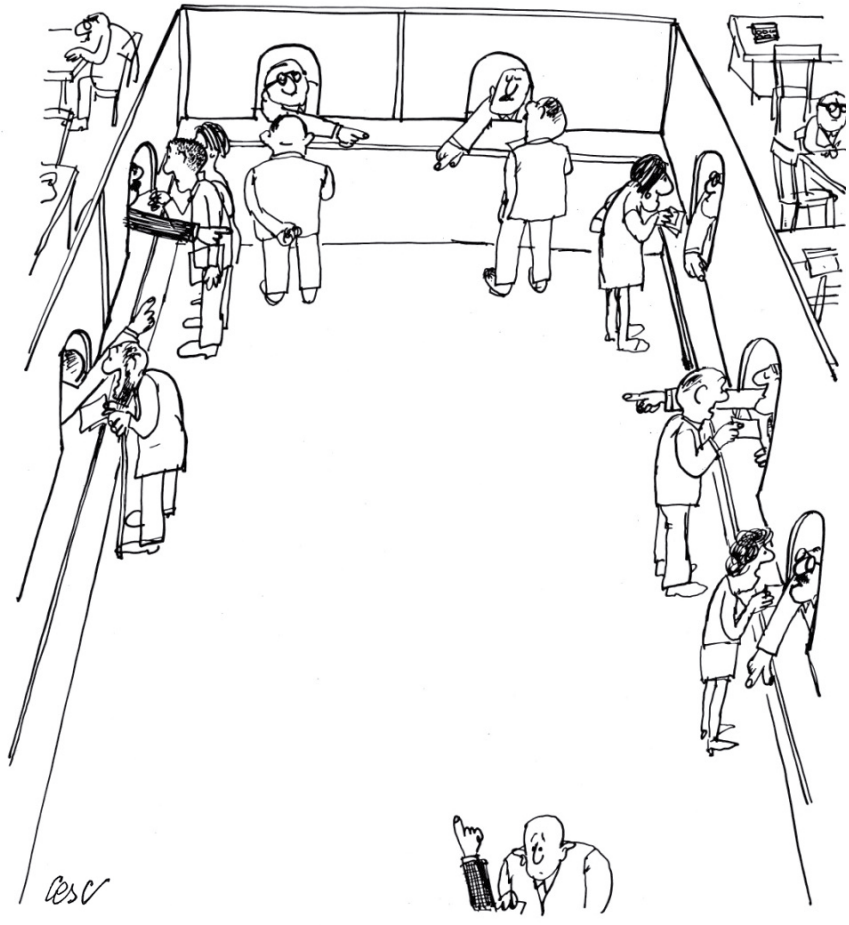
Este enfoque orienta el desarrollo de los sectores culturales y creativos para que sus objetivos no se subordinen exclusivamente a una lógica de rentabilidad económica o mercantil, sino que incluyan, además, otros igualmente valiosos de carácter cultural y social tales como la libertad de creación y la promoción de la diversidad.

Las políticas públicas así concebidas, tomando en cuenta los intereses de los sectores más débiles o desprotegidos, procuran incluir a los segmentos más informales y vulnerables del sector dentro de una lógica de lucha contra la pobreza.

Por todo lo expuesto, la Guía propone métodos, alternativas, sugerencias y recomendaciones para los diferentes universos que componen el sector de las industrias culturales y creativas que conviven en una misma región o país.

Planificar
Pensar la acción

1. ¿Por dónde empezar?
2. Diagnosticar
3. Priorizar



¿Por dónde empezar?

TRES EJES SIMULTÁNEOS DE ACCIÓN • IDENTIFICAR LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS CON LOS QUE CUENTA • ANALIZAR EL MARCO JURÍDICO VIGENTE • DELIMITAR EL CAMPO SOBRE EL QUE SE PRETENDE ACTUAR • CONOCER LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y SUS DISTINTOS ACTORES • SUSTENTAR LA LEGITIMIDAD POLÍTICA DE LA GESTIÓN TOMANDO EN CUENTA EL CONTEXTO

PLANIFICAR

› **¿POR DÓNDE EMPEZAR?**
DIAGNOSTICAR
PRIORIZAR

CUANDO SE ASUME LA RESPONSABILIDAD DE FOMENTAR EL CRECIMIENTO DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS, APARECEN INMEDIATAMENTE UN CÚMULO DE ACTIVIDADES QUE RECLAMAN ATENCIÓN: RUTINAS ADMINISTRATIVAS, REUNIONES CON LOS DIFERENTES RESPONSABLES SECTORIALES, TOMA DE DECISIONES IMPOSTERGABLES, REVISIÓN DE TEMAS PENDIENTES, URGENCIAS PARA RESOLVER, ETCÉTERA.

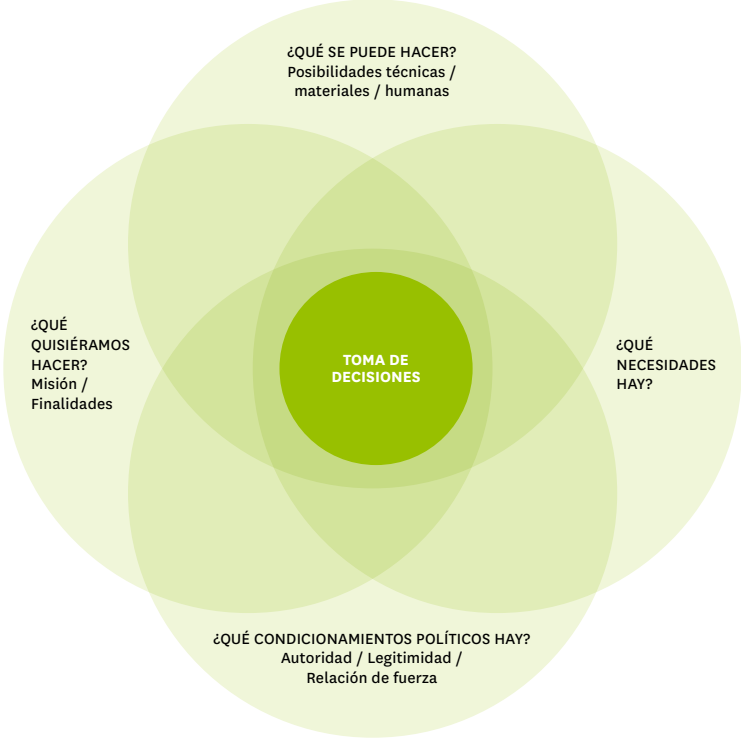
Todo ello exige **tiempo**, precisamente lo que menos se tiene en estos momentos. Ante esta situación, ¿por dónde empezar? ¿Cómo enfrentar todas estas tareas y exigencias de manera eficiente y eficaz?

Aunque parezca paradójico, este es un momento en el que no conviene actuar precipitadamente. Es importante tomarse el tiempo necesario para construir una base sólida en la que cimentar las acciones de apoyo a las industrias culturales y creativas. El tiempo que se invierta en preparar los primeros pasos podrá recuperarse cuando, después de elaborar el **Plan de trabajo**, se apliquen las políticas y estrategias diseñadas para un campo específico.

Como primera etapa de la gestión, se propone el desarrollo de tres ejes de acción simultáneos:

1. Identificar y cuantificar, con la mayor precisión posible, los recursos humanos, materiales y financieros con los que se cuenta, así como el marco jurídico vigente.
2. Construir un mapa del campo sobre el que se quiere actuar.
3. Establecer relaciones que contribuyan a sustentar la legitimidad política de la gestión.

La primera tarea es informarse sobre la variedad, tamaño, y condiciones de disponibilidad de los recursos necesarios para desarrollar las industrias culturales y creativas.



Cada uno de los tres ejes implica la adopción de procesos permanentes, es decir, que se llevarán a cabo durante toda la gestión. Dichos procesos deben estar relacionados con la misión y con las finalidades de la política de apoyo a las industrias culturales y creativas, de manera tal que contribuyan a facilitar la toma de decisiones.

Para comenzar esa tarea, se proponen distintas actividades que ayudarán a obtener un conocimiento más concreto de las cuestiones más relevantes de cada subsector y, al mismo tiempo, permitirán sustentar la gestión desde una perspectiva política.

La magnitud o volumen de cada uno de los recursos deberá estar en proporción a los objetivos que se pretenden alcanzar.

Identificar los recursos

El diseño y la implementación de toda política pública requiere tres recursos indispensables: dinero, personal e infraestructuras. Además, es necesario contar con un marco normativo que encuadre y habilite la acción pública que va a conducir.
A continuación, se presenta una síntesis de los puntos básicos que conviene revisar en relación con cada recurso:

Personal
El diseño e implementación de políticas es, sin excepción, una tarea de equipo, el cual está integrado por personas con características e intereses singulares.

Para obtener el mejor rendimiento del conjunto, cada persona debe:

1. Estar motivada.
2. Trabajar en un entorno positivo y amigable.
3. Contar con la tecnología necesaria.
4. Tener claro qué es lo que se espera de ella.

Las reuniones periódicas de los equipos de trabajo con el responsable de la organización favorecen la transmisión de información y fortalecen los vínculos dentro de la organización.

Guiar al personal es una tarea indelegable del máximo responsable de la organización. Para ejercer en plenitud el liderazgo, se debe conocer al personal, lo que implica:

1. Saber cuál es la formación de cada uno y en qué se ha especializado.
2. Cuáles son las tareas que cumple.
3. Qué tipo de actividad lo motiva.
4. Cuáles son los rasgos destacables de sus respectivas personalidades y trayectoria laboral.

El plan de trabajo indicará qué otros perfiles se necesitan incorporar al equipo. No obstante, antes de contratar personal, es conveniente verificar si la tarea por realizar puede ser desarrollada por alguien que ya pertenece a la organización.

PLANIFICAR

› **¿POR DÓNDE EMPEZAR?**
DIAGNOSTICAR
PRIORIZAR

El diseño de una política de apoyo a las industrias culturales y creativas exige un buen análisis estratégico, claridad sobre los subsectores cuya actividad se afecta, conocimiento de los actores –con quién y para quién se hace la política.

También exige tomar en cuenta las acciones pasadas; valorar los recursos disponibles; definir con realismo los objetivos a corto, mediano y largo plazo; establecer un plan de trabajo y, finalmente, comunicar de manera eficaz para asegurar la cooperación y el apoyo necesarios.

Marco normativo

Es necesario analizar la legislación vigente para conocer cuáles son las normas vinculadas a las industrias culturales y creativas e identificar las posibles lagunas existentes.

Las circunstancias y contextos son variados: en algunos países, los grandes lineamientos referidos a las políticas de fomento para las industrias culturales y creativas pueden estar planteados en un nivel constitucional, mientras que en otros países no. Asimismo, las líneas de acción estarán definidas en leyes generales o específicas, o bien, en decretos u otras disposiciones administrativas emitidas por el poder ejecutivo de cada jurisdicción.

Toda esta información normativa, convenientemente recopilada y ordenada, será fundamental para abordar las siguientes etapas de la gestión.

Se trata de una tarea compleja, pues las normas generales que afectan otros sectores, tales como la normativa fiscal o la regulación de comercio exterior, también inciden sobre las industrias culturales y creativas.

Como se verá más adelante, esto implica que crear nuevas normas o modificar aspectos determinados del marco normativo vigente puede tener consecuencias más allá de los propios límites del sector.

Recursos económicos

Un equipo competente y motivado, un marco normativo adecuado son condiciones necesarias, pero no suficientes para el diseño e implementación de las políticas de fomento de las industrias culturales y creativas. Los recursos económicos –generalmente escasos en el contexto de la acción pública en cultura– adquieren una importancia capital. Los recursos financieros pueden provenir de diferentes fuentes. A continuación, se mencionan las más comunes, según su origen:

- **Recursos presupuestarios**

  Recursos provenientes del Tesoro: **la responsabilidad de su asignación recae en el Ministerio de Economía, Hacienda o equivalente.** Es importante mantener un contacto directo tanto con el responsable político como con la oficina encargada de la planificación presupuestaria de cada jurisdicción. Si no lo hubiera, es conveniente crear, dentro de cada organización, un equipo especializado que se encargue de monitorear la relación que acompañe el proceso de elaboración y asignación presupuestaria desde su origen hasta su sanción legal.

  Recursos propios: **pueden generarse por la venta de bienes o de servicios producidos por cada organización.** Estos pueden provenir, por ejemplo, de la edición o comercialización de libros o soportes de reproducción musical; del alquiler de infraestructuras, como estudios de registro audiovisual (cine, TV, radio); de la explotación comercial de emisoras de radio, canales de TV, etcétera.

- **Recursos extrapresupuestarios**

  Recursos provenientes de tributaciones específicas: **son aquellos que provienen del cobro de tasas, administración de fondos de fomento u otras medidas de ese tipo.** Suelen utilizarse como herramienta de redistribución económica. En el subsector de la producción cinematográfica, un ejemplo concreto es la aplicación en Argentina de una tasa incluida en la entrada, que alimenta un fondo de fomento destinado a la producción de material audiovisual.

Recursos provenientes de créditos de organismos internacionales: el sistema financiero internacional tiene a disposición variados instrumentos de crédito destinados al fomento industrial.

Recursos provenientes de la cooperación internacional: pueden ser de orden financiero o destinados a la formación de personal a través de cursos, seminarios o talleres específicos.

Donaciones u otros aportes del sector privado: existen numerosas organizaciones –fundaciones, empresas, organizaciones del denominado tercer sector– a las cuales presentarles proyectos para obtener apoyo económico.

Cada fuente requerirá tiempo y dedicación para ser atendida convenientemente. No solo para establecer estrategias que permitan la obtención del mayor monto posible de recursos, sino porque, por lo general, cada fuente se relaciona con la organización mediante procedimientos diferentes y a través de distintos interlocutores.

Si alguna de las fuentes mencionadas no aporta recursos económicos a la organización, o no lo hace en la medida de sus posibilidades, es factible diseñar estrategias para desarrollarla. También es viable que, en cada contexto, se puedan identificar otras fuentes de recursos económicos.

- **Otros recursos**

Recursos informativos: centros de documentación e investigación, bibliotecas, especialistas y expertos pueden proporcionar información valiosa.

Recursos normativos: se puede incidir sobre la acción de las industrias culturales mediante la creación de nuevas normas. Algunas de ellas pueden elaborarlas la propia organización, mientras que otras requerirán la participación de los órganos legislativos competentes.

Recursos relacionales: la agenda de contactos puede resultar una fuente importante de recursos.

Sugerencias

A. Incorporar un equipo propio especializado en el estudio y la elaboración de normas, el cual también puede encargarse de las gestiones necesarias para lograr su aprobación por parte de otros poderes públicos. El equipo puede estar integrado por personal propio o contratado para ese efecto.

B. Dedicar tiempo para conocer los procedimientos de utilización de los recursos financieros: la normativa pública para comprar y contratar es generalmente compleja, por lo que el período de tiempo entre la decisión y su efectiva concreción suele ser bastante extenso.

C. El incremento de los recursos económicos implica negociaciones complejas con distintos interlocutores. Es importante dedicar el tiempo necesario para establecer relaciones productivas con todos y cada uno de ellos.

Si no hubiera legislación, o la existente fuera insuficiente, el plan de trabajo deberá contemplar la elaboración de los proyectos normativos necesarios junto con las gestiones correspondientes para incorporarlos al ordenamiento jurídico.

Es fundamental sensibilizar a los responsables políticos de la prioridad estratégica –tanto cultural como económica– que adquiere la acción pública en industrias culturales y creativas para que ello se refleje en las asignaciones presupuestarias.

Para tener en cuenta: la obtención de mayores recursos propios no debe desnaturalizar los objetivos de las políticas públicas.

PLANIFICAR

› **¿POR DÓNDE EMPEZAR?**
DIAGNOSTICAR
PRIORIZAR

La memoria y balance de la gestión forma parte importante del legado de cada organización. Los nuevos proyectos y el propio sector agradecen su conservación y actualización permanente.

Conformar el campo de acción

Conformar el campo de acción de las industrias culturales y creativas implica conocer las lógicas de funcionamiento que rigen el comportamiento de los distintos actores que intervienen en el sector. Se puede conocer el campo de acción mediante la confección de un "mapa" que identifique los actores y los ubique dentro de la cadena productiva.

De esta manera, se podrá establecer la importancia que tiene cada uno (en términos de influencia, tamaño económico, prestigio, etc.) y las características de las relaciones que mantienen entre sí y con los poderes públicos. Cabe señalar que, en el sector de las industrias culturales y creativas, la ubicación de un actor, una organización o empresa no depende solamente de su potencia económica, y por ello conviene considerar, además, aspectos tales como el prestigio o la calidad. Por ejemplo, pequeños sellos independientes de música pueden tener una influencia mayor sobre un público determinado que una empresa multinacional con gran capacidad financiera.

También hay que considerar que numerosas empresas pequeñas y microempresas que operan en el sector cultural y creativo no se ven como parte del sector, pues tienden a asociar las políticas de fomento con los grandes grupos empresariales. Sin embargo, son una parte muy importante del campo.

El conjunto de actores que intervienen en cada subsector conforman lo que se denomina *cadena productiva*. La cadena productiva va desde la idea que da origen al producto hasta su utilización por parte del consumidor o usuario. Cualquiera que sea el producto final, la cadena productiva estará integrada por los siguientes eslabones:

CREACIÓN ▶ **PRODUCCIÓN** ▶ **DISTRIBUCIÓN** ▶ **COMERCIALIZACIÓN** ▶ **CONSUMO**

Los gráficos de las páginas 32, 33, 34, 35 muestran dos ejemplos de cadena productiva.

Las políticas públicas dirigidas al sector de las industrias culturales y creativas seguramente no comienzan con su gestión. A esta altura del desarrollo de las industrias culturales, puede deducirse cuál ha sido la actitud del Estado, las empresas, las organizaciones profesionales, las agrupaciones sindicales y los demás grupos sociales frente a cada una de las ramas o subsectores. Incluso la indiferencia o el *laissez faire* constituyen una política. Es muy importante que se conozcan los antecedentes de la actuación pública en su espacio territorial.

Una vez obtenida la información, es necesario transformarla en un mapa. Esto implica una tarea de análisis riguroso que deberá permitir responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el grado de desarrollo relativo de los distintos subsectores que conforman el campo?
2. ¿En qué subsectores ha intervenido e interviene el Estado? ¿Cuáles han sido los resultados?
3. ¿Cuál es el grado de desarrollo empresarial en cada subsector?

4. ¿Cuál es el grado de desarrollo de las asociaciones empresariales, profesionales y gremiales?
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y los principales déficits de cada subsector?
6. ¿Cuáles son los principales problemas que obstaculizan las relaciones entre el sector público y el sector privado en el campo de las industrias culturales y creativas?
7. ¿Cuáles son las empresas líderes de cada subsector? ¿Cubren la demanda local?
8. ¿Tienen capacidad para exportar? ¿Pueden generarla?
9. ¿Cuál es la situación del personal especializado? ¿Hay formación o capacidad de actualización tecnológica en el nivel local?
10. ¿Tiene el campo acceso al mercado de capitales? ¿Es equilibrado entre subsectores? ¿Su tamaño es suficiente?
11. ¿Cómo se encuentra abastecido el mercado interno? ¿Cuál es el porcentaje de bienes y servicios cubiertos por la oferta local?
12. Si la demanda es cubierta total o parcialmente por la importación, ¿cuál es el origen de los bienes y servicios?, ¿cuál es el porcentaje de participación?

Se puede perfeccionar el mapa, introduciendo más preguntas en función de cada contexto.

Invertir en crear o fortalecer un centro de documentación especializado.

Apoyar la investigación: el sistema universitario puede colaborar en la tarea a través de sus áreas de investigación. Involucrar además a las asociaciones del sector.

Seis pasos para construir el mapa del campo

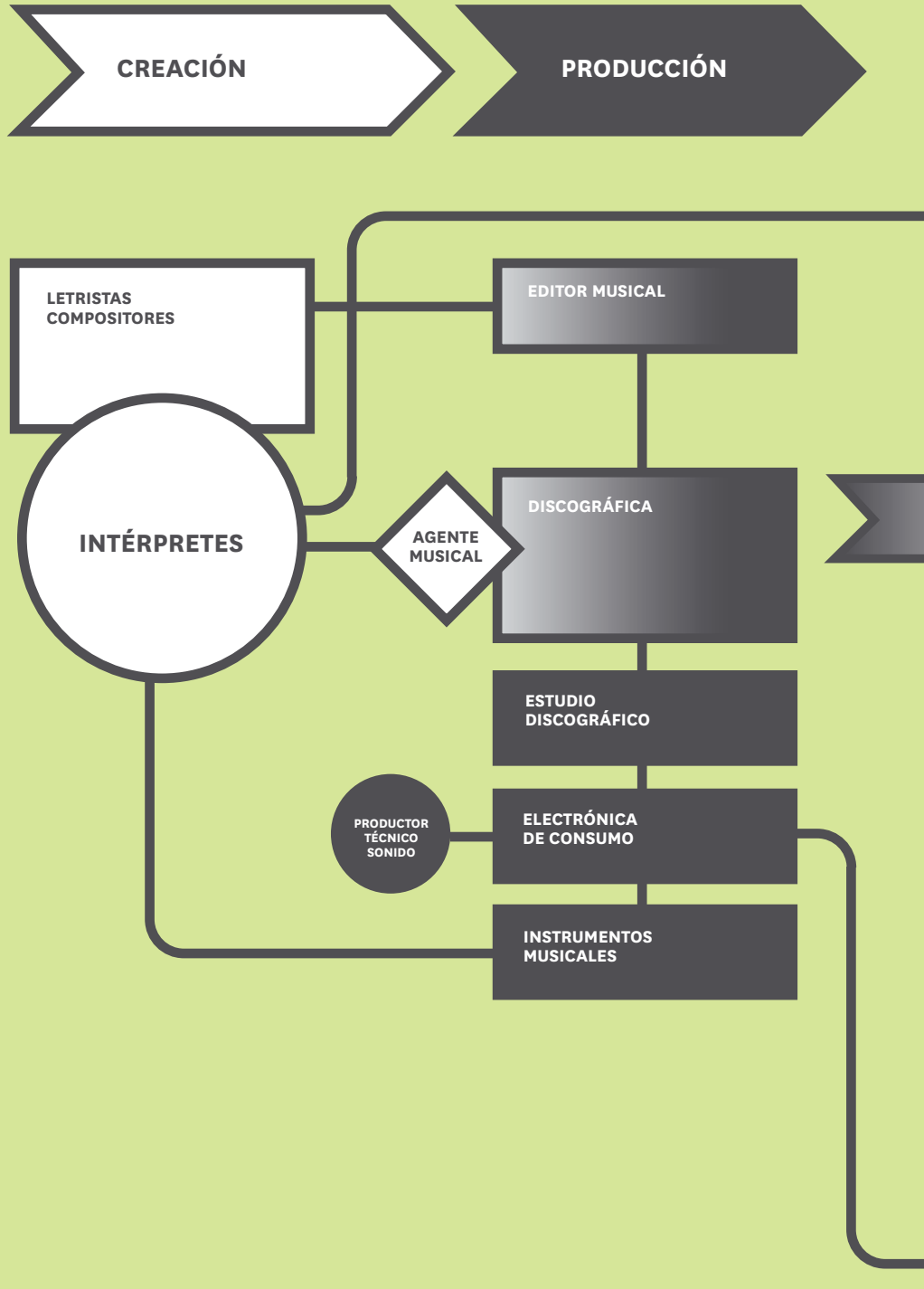
¿Cómo construir rápidamente un mapa del campo sobre el que se propone intervenir? La clave está en conseguir información completa, veraz y actualizada. Proponemos hacerlo mediante estos seis pasos:

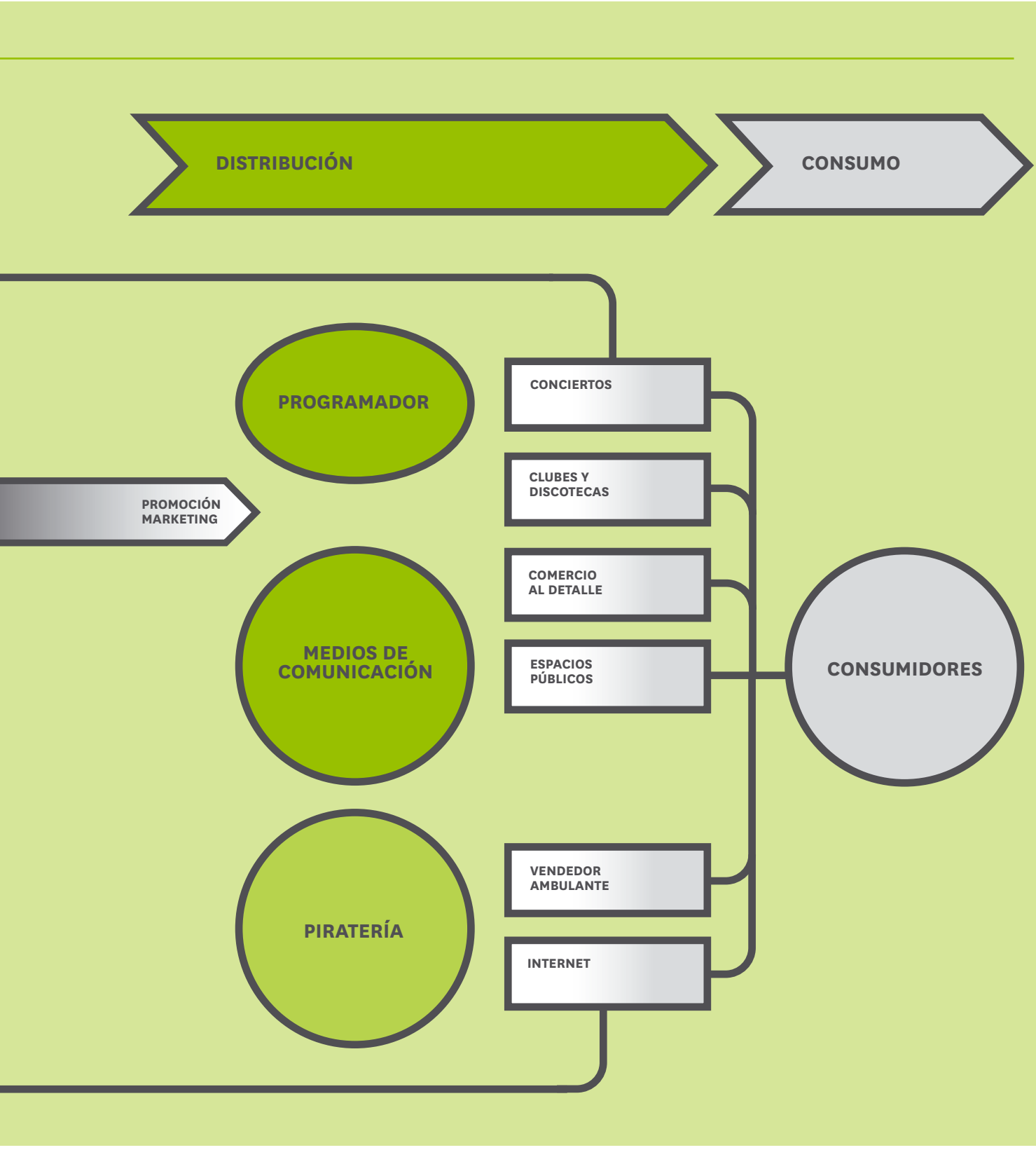
1. Evaluar el aporte de información disponible en el Departamento: informes, estadísticas, memorias de gestiones anteriores, publicaciones internacionales, etc.
2. Obtener el material que ha publicado cada subsector: publicaciones de sindicatos y cámaras, memorias de ferias y exposiciones, libros y revistas especializadas, etc.
3. Tomar contacto formal con las cámaras empresariales, las organizaciones profesionales, y las agrupaciones sindicales de los diferentes sectores para identificar las empresas y organizaciones de cada rama del campo.
4. Contactar a "informantes clave" para conocer los principales problemas que afectan a cada subsector. Los informantes clave son personas que, por su trayectoria profesional y experiencia, conocen de primera mano los conflictos, problemas, objetivos y expectativas de los principales actores del campo de las industrias culturales.
5. Identificar a los destinatarios intermedios y últimos de las políticas históricas de fomento, tomando en cuenta que cada informante defiende determinados intereses.
6. Evaluar los resultados obtenidos hasta el presente.

PLANIFICAR

› **¿POR DÓNDE EMPEZAR?**
DIAGNOSTICAR
PRIORIZAR

Cadena de valor de la industria musical

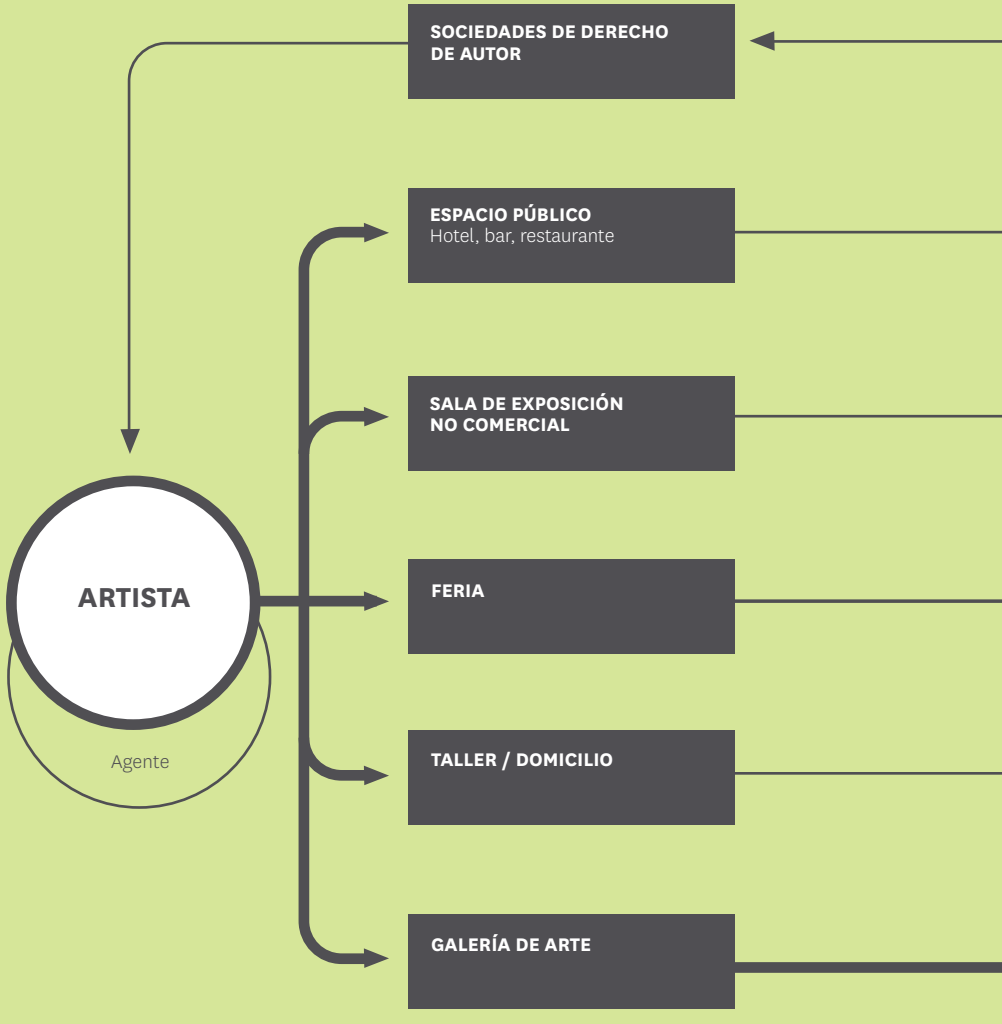


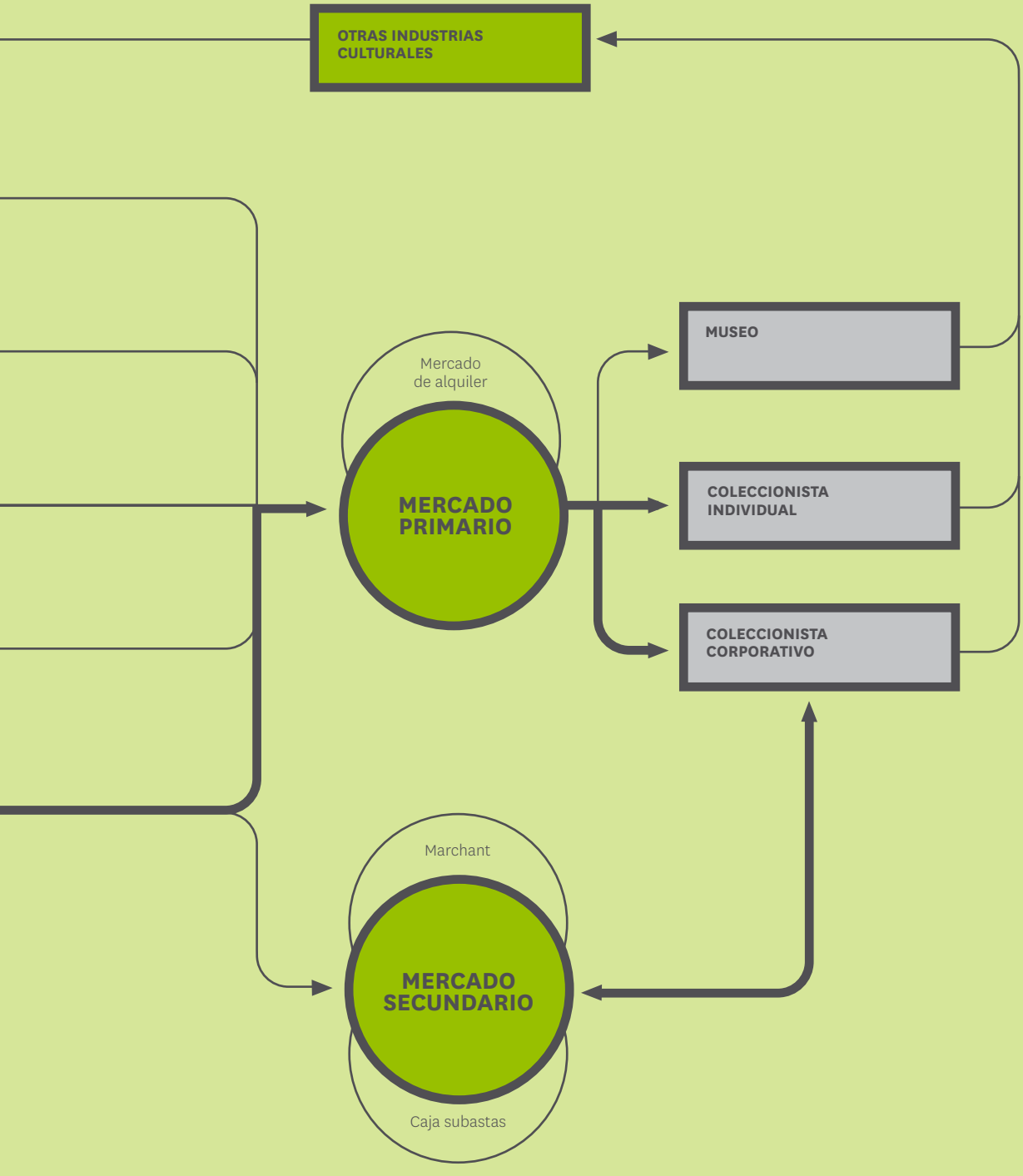

DISTRIBUCIÓN
CONSUMO
PROGRAMADOR
PROMOCIÓN MARKETING
MEDIOS DE COMUNICACIÓN
PIRATERÍA
CONCIERTOS
CLUBES Y DISCOTECAS
COMERCIO AL DETALLE
ESPACIOS PÚBLICOS
VENDEDOR AMBULANTE
INTERNET
CONSUMIDORES

PLANIFICAR

› **¿POR DÓNDE EMPEZAR?**
DIAGNOSTICAR
PRIORIZAR

Circuito comercial del mercado de arte visual




OTRAS INDUSTRIAS CULTURALES
Mercado de alquiler
MERCADO PRIMARIO
MUSEO
COLECCIONISTA INDIVIDUAL
COLECCIONISTA CORPORATIVO
Marchant
MERCADO SECUNDARIO
Caja subastas

PLANIFICAR

› **¿POR DÓNDE EMPEZAR?**
DIAGNOSTICAR
PRIORIZAR

Construir legitimidad política

En el marco de un gobierno que tiene mandatos, prioridades, objetivos y compromisos, los cuales constituyen su agenda política, se entiende que las políticas de fomento a las industrias culturales deberán estar en consonancia con esa agenda, lo que implicará debates y discusiones internas en distintos niveles.

En muchos países, la existencia de una dirección, departamento u oficina destinada exclusivamente al diseño e implementación de políticas de fomento para las industrias culturales y creativas es bastante nueva, por lo cual los demás sectores gubernamentales no tienen demasiada experiencia en relacionarse con ella. Inclusive algunos sectores pueden no estar al tanto de sus actividades y objetivos.

Ambas cuestiones –agenda política y (des)conocimiento gubernamental– coinciden en lo que se puede denominar la cuestión del poder: en términos de política pública, esto significa la capacidad de lograr que las decisiones tomadas se ejecuten en tiempo y forma.

Tener poder es condición necesaria para el éxito de cualquier política pública. Construirlo es una clave central de la gestión.

Evaluar el contexto político

Muchas veces la implementación exitosa de una política suele estar directamente relacionada con la importancia del nivel jerárquico de la autoridad que la impulsa. Las jerarquías tienen componentes históricos de conformación social y están vinculadas al modelo organizacional imperante en los Estados de cada región.

Muchas veces el respaldo explícito de las más altas autoridades políticas permite dar respuesta adecuada, en tiempo y forma a dos cuestiones centrales:

- **Exigencias presupuestarias,** que suelen ser más importantes durante el proceso de implementación que en las etapas previas.
- **Gestión en los niveles superiores de gobierno,** lo cual suele exceder muchas veces las atribuciones del cargo del responsable de industrias culturales.

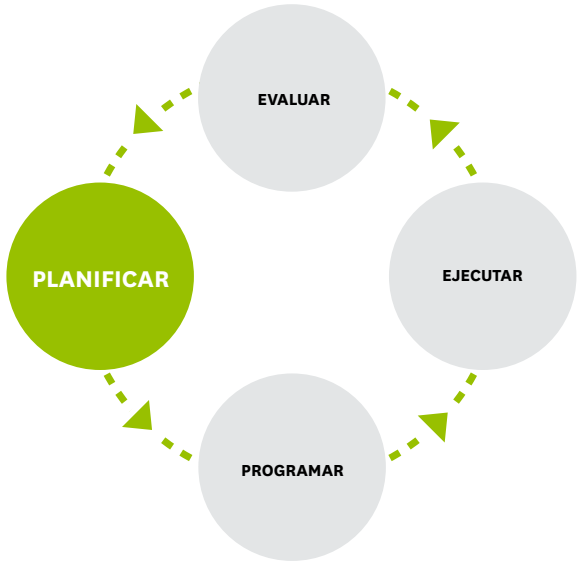
Esta etapa inicial debería, además, sentar las bases que le permitan:

- Desarrollar una potente actividad comunicativa para que las personas y organizaciones relacionadas con las industrias culturales conozcan las tareas que se realizan, y los proyectos que se quieren implementar.
- Iniciar la formalización de convenios u otros tipos de acuerdo con aquellas instituciones y sectores sociales involucrados en los procesos de desarrollo de las industrias culturales y creativas. Esto incluye aquellos acuerdos realizados en el interior del propio gobierno, por ejemplo, incorporando a las empresas del sector a los mecanismos generales de financiación pública para microempresas.

¿Qué hacer cuando el Estado ocupa un lugar de debilidad relativa en el campo? **Fortalecer las alianzas dentro del propio sector público para poder actuar coordinadamente y en conjunto**.

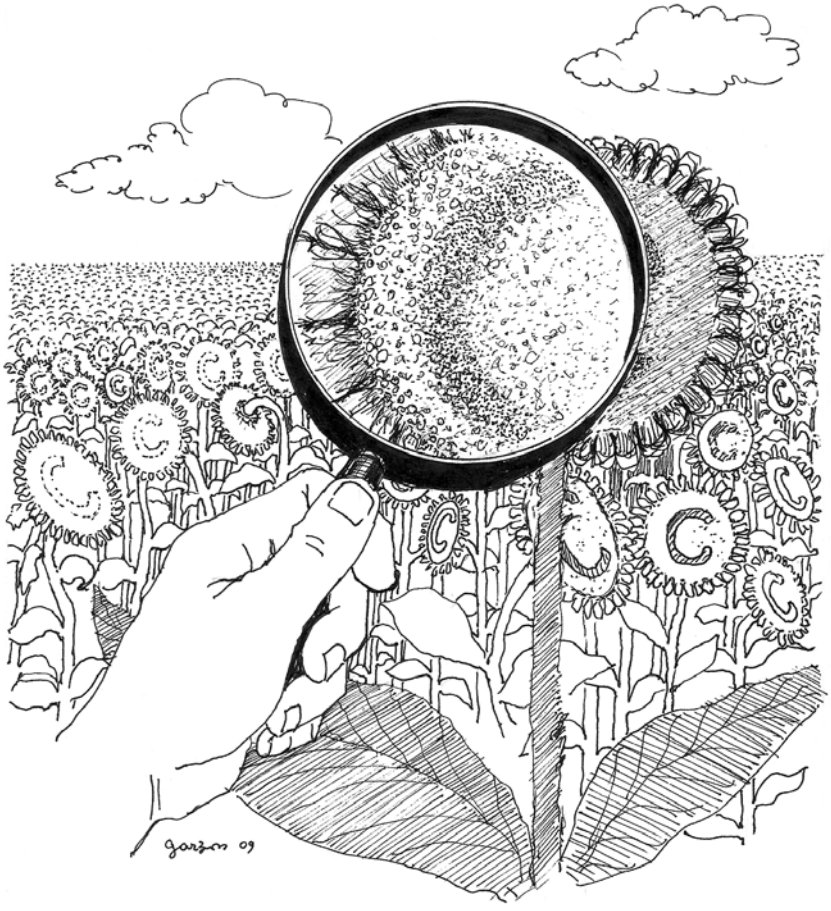
- Elaborar un discurso en el cual se expongan con claridad los intereses estratégicos que están en juego dentro del campo de las industrias culturales y creativas, y se defiendan las posiciones adoptadas por cada organización con sólidos argumentos culturales, económicos y sociales.

No hay recetas o maneras infalibles para aumentar la legitimidad política, pero es imprescindible trabajar para conseguirlo.



Para planificar

- Es conveniente que la planificación sea explícita. La forma más adecuada es a través de un documento escrito que puedan conocer las personas y las organizaciones de los distintos sectores involucrados. Este documento no tiene que ser excesivamente largo, ni incluir otra cosa que lo que cada organización se propone hacer, expresándolo de manera concreta, ordenado en relación con su importancia y en plazos predeterminados.
- La redacción ocupará las primeras semanas de tarea, pero servirá de guía durante toda la gestión. Ahorrará mucho tiempo, mejorará la capacidad de decisión y permitirá contrastar los resultados que se obtengan en la realidad con los que se previó.
- A través del texto, también, se podrán corregir las políticas, modificando con nuevas decisiones aquellas que no hubieran dado los resultados esperados.
- Es recomendable distribuir las actividades y acciones en un cronograma que distinga las que se deben realizar a corto plazo de las que se necesitan desarrollar en un medio o largo plazo.



Diagnosticar

EL CONOCIMIENTO DEL SECTOR CULTURAL Y CREATIVO ES CLAVE PARA PODER PASAR A LA ACCIÓN • HAY QUE DISTINGUIR ENTRE NECESIDADES Y OBJETIVOS, Y CONSTRUIR INDICADORES DE DIAGNÓSTICO • PREGUNTAS: ¿QUÉ SE QUIERE MEDIR? • ¿PARA QUÉ SE QUIERE MEDIR? • ¿PARA QUÉ HACER DIAGNÓSTICOS SOBRE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS? • ¿CÓMO DEBEN SER? • MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO

PLANIFICAR

¿POR DÓNDE EMPEZAR?
› **DIAGNOSTICAR**
PRIORIZAR

Antes de empezar conviene tener un pronóstico meteorológico, ya que las condiciones climáticas son extremadamente imprevisibles.

Gimpl & Dakin,
Management & Magic, 1984

EL DIAGNÓSTICO ES UNA HERRAMIENTA QUE SE UTILIZA PARA CONOCER, DE MANERA INFORMADA Y RAZONADA, LA REALIDAD Y LA DINÁMICA DE UN SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA. EN EL CASO QUE NOS OCUPA, NOS SERVIRÁ PARA **COMPRENDER** LOS INTERCAMBIOS MATERIALES Y SIMBÓLICOS QUE SE PRODUCEN EN LOS PROCESOS DE CREACIÓN, PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS EN EL SECTOR DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS.

El análisis debe permitir visualizar de forma prospectiva las tendencias de futuro de las iniciativas públicas y privadas.

Conocer y comprender el contexto social, económico e institucional es fundamental. Factores como la cultura política y su ética, la estructura federal o centralizada del Estado, el sistema y la estructura económica, el nivel y valores educativos, o la situación geoestratégica del país o región, por solo citar algunos, son fundamentales para la elaboración del diagnóstico. Asimismo, hay que distinguir entre las necesidades y los objetivos de los distintos actores presentes en el sector, desde las demandas de las pymes culturales hasta las exigencias de los grandes grupos multimedia, nacionales e internacionales, con intereses diversos.

Para profundizar en el diagnóstico, es necesario disponer de datos estadísticos o elaborarlos y de otras informaciones cuantitativas y cualitativas que permitan conocer mejor cada uno de los ámbitos y variables sobre los que incide una política de fomento. Cada variable puede ser analizada mediante indicadores de diagnóstico, los cuales tienen como finalidad sintetizar la realidad y contrastar de modo temporal y espacial los datos más significativos. Desde ese punto de vista, lo pertinente es identificar cuál es la información estratégica que da cuenta de las principales actividades del sector y permite medir el impacto de las políticas más importantes.

A modo de ejemplo, presentamos una serie de indicadores tipo que responden respectivamente a variables clave de la oferta, la demanda, el empleo, el comercio, el valor macroeconómico, la formación, la gestión empresarial y la acción gubernamental en el sector de las industrias culturales y creativas. Si bien se pueden definir muchos más indicadores para cada una de las variables, lo importante es que sean adecuados a cada realidad específica que se quiere analizar.

Hacer un diagnóstico implica comenzar por dos preguntas: ¿qué se quiere medir? y ¿para qué se quiere medir lo que se va a medir? Las respuestas deberán ser precisas para no malgastar recursos en generar información e indicadores sin utilidad evidente. Invertir tiempo, energía y dinero en elaborar indicadores debe compensarse con el conocimiento que se obtendrá de ellos. Es preferible tener sistemas de información incompletos y perfectibles, pero oportunos, antes que sistemas que se pretenden completos y perfectos, pero que demoran demasiado tiempo en ser financiados, construidos y en estar disponibles. Es muy probable que, para estructurar el diagnóstico, sea necesario definir o redefinir con la mayor claridad posible los principales conceptos, tanto de carácter general como específico que van a ser utilizados, por ejemplo, *sector de industrias culturales y creativas, objetivos de las políticas públicas, consumo, producción, etcétera.*

Indicadores de diagnóstico

ÁMBITO	VARIABLES	EJEMPLOS DE INDICADOR
OFERTA	Infraestructura disponible	Proporción y nivel de uso de estudios para cine y TV
	Producción	Títulos y número medio de ejemplares
	Inversión privada	Volumen de inversión de las 10 principales empresas sobre el total
	Distribución territorial	Librerías por tamaño municipal
DEMANDA	Consumo	Gasto medio por habitante y año
	Penetración	Uso de videojuegos por sexo y edad
	Motivaciones	Venta de entradas por habitante en zonas rurales o barrios periféricos
		Asistencia según nivel de estudios a mercados artesanales
EMPLEO	Fuerza de trabajo	Proporción de personal artístico, técnico y administrativo
	Formalidad del empleo	Empleo informal sobre empleo total por eslabón de la cadena productiva
	Capacitación	Dominio de las tecnologías digitales
COMERCIO	Comercio interno	Ventas en ferias eventuales sobre ventas totales
	Comercio externo	Exportaciones sobre producción total
	Piratería	Volumen de venta informal
VALOR MACROECONÓMICO	Dimensión económica	Porcentaje en el PBI por subsector
	Productividad	Variación interanual por subsector
	Cadena productiva	Peso económico de cada eslabón en el total
	Crecimiento	Crecimiento anual por subsector
FORMACIÓN	Profesional	Alumnos egresados de estudios artísticos, técnicos y de gestión cultural
	Prácticas amateur	Formación artística según edad y nivel socioeconómico
	Audiencias	Programas educativos y culturales de formación de públicos
	Investigación	Doctorandos con investigaciones sobre industrias culturales
GESTIÓN EMPRESARIAL	Valores organizativos	Nivel de asociatividad empresarial
	Financiación	Acceso al crédito por subsector
	Recursos humanos	Graduados universitarios especializados por empresa
	Tecnología	Páginas web en funcionamiento por subsector
ACCIÓN GUBERNAMENTAL	Gasto público	Subvención a empresas culturales sobre gasto cultural total
	Fiscalidad	Impuestos sobre la producción y el consumo cultural respecto al de otros sectores
	Marco normativo	Grado de cumplimiento del derecho de autor
	Provisión directa	Existencia de incubadoras culturales de iniciativa pública

PLANIFICAR

¿POR DÓNDE EMPEZAR?
› **DIAGNOSTICAR**
PRIORIZAR

¿Para qué hacer diagnósticos sobre las industrias culturales y creativas?

- Para conocer mejor la estructura de la oferta y la demanda. Esto apunta a identificar oferentes y demandantes, y a comprender cómo funciona la estructura de cada cadena de valor (materias primas, distribución, concentración de la propiedad sobre los factores de producción y flujos de los capitales, etcétera).
- Para ubicar al sector cultural en el nivel macroeconómico, midiendo el aporte que realiza al PBI y al empleo en comparación con otros sectores económicos. Puede realizarse desde una perspectiva estática (en un momento de tiempo determinado) o dinámica (al mirar y comparar la tasa de crecimiento).
- Para justificar una intervención estatal más decidida a favor de las industrias culturales y creativas. Se trata de contar con argumentos de negociación para obtener recursos financieros y culturales que estén en relación con las potencialidades de desarrollo económico del sector.
- Para generar sinergias comunes entre subsectores de las industrias culturales y creativas a través de la elaboración de análisis, comparaciones e interpretaciones globales.

¿Cómo debe ser un diagnóstico de las industrias culturales y creativas?
Existen diversas metodologías para diagnosticar las dinámicas de producción, distribución y consumo del sector de las industrias culturales. Dentro de la variedad de metodologías existentes, los expertos proponen que ellos cumplan al menos los siguientes requisitos:

- Ser participativas. Deben reconocer e integrar los intereses y necesidades de agentes diversos: públicos y privados, grandes y pequeños, céntricos y marginales.
- Ser confiables, sin llegar al punto de ser extremadamente exhaustivas.
- Ser periódicas, con el objetivo de hacer seguimiento en el tiempo de la actividad del sector y los resultados de las políticas.
- Ser claras y entendibles.
- Ser comparables con otros sectores económicos, en el tiempo y en el espacio.
- Ser accesibles y relevantes para la política cultural. Las finalidades de la responsabilidad gubernamental deben mantenerse claras a lo largo de todo el proceso del diagnóstico.

Una primera cuestión por resolver es la definición de industria cultural y creativa que se utilizará en cada contexto. Como se ha visto, existen diferentes concepciones que integran distintos subsectores (edición, música, artesanía, publicidad, etc.). Lo importante es consensuar una definición adaptada a la realidad territorial, sea nacional, regional o local que resulte operativa desde el punto de vista de la implementación de una política pública.

Componentes para la elaboración de un diagnóstico

Los indicadores son una herramienta básica que sirve para señalar problemas específicos, por ello deben ser relevantes y emitir mensajes claros sobre las cuestiones de interés actual y sobre las que pueden verse afectadas por una respuesta política.

Sukiko Fukuda
Informe mundial de la cultura, UNESCO (2000)

Métodos de diagnóstico

Una de las herramientas más eficaces para la toma de decisiones encaminadas a generar dinámicas de desarrollo del sector de industrias culturales y creativas son los mapeos. Estos consisten en estudios orientados a relevar una situación dada, identificando sus elementos constitutivos, las relaciones entre ellos y los resultados de esa interacción. Los mapeos no dan una simple descripción de datos, sino que ofrecen una interpretación con el objeto de contribuir a la solución de problemas.

Los mapeos proveen información que permite a los decisores públicos identificar aspectos clave sobre la dinámica de las industrias culturales y creativas. A partir de ese conocimiento, es posible mejorar los procesos de toma de decisiones en el diseño de políticas orientadas al fortalecimiento de estas industrias. Además, contar con mapeos estimula la organización de individuos y empresas y facilita su autopercepción como un colectivo.

PLANIFICAR

¿POR DÓNDE EMPEZAR?
› **DIAGNOSTICAR**
PRIORIZAR

Programa de Cartografía Cultural de Chile
Un ejemplo de mapeo

Se trata de un sistema que genera información con el objetivo de dotar al país de un instrumento de medición de la "oferta" cultural existente, así como de explorar categorías, mecanismos y metodologías para la construcción de la red informativa. Al mismo tiempo, facilita los procesos de desconcentración de la gestión cultural y contribuye a mejorar los sistemas de registro cultural. El programa responde a la demanda de los gobiernos latinoamericanos, expresada desde comienzos de la década del 90, que apunta a la implementación de una red regional de información cultural denominada *Sistema de Información Cultural de América Latina y el Caribe* (SICLAC).

El programa se inicia a fines del año 1997, con la recolección de datos para el registro de actores culturales a través de diversas iniciativas, que se traducen en publicaciones en 1999 (directorio nacional de la cultura, atlas cultural y página web).
La cobertura del programa es nacional, regional, comunal e internacional (chilenos residentes en el extranjero). La población beneficiaria directa está conformada por los colectivos culturales, aunque indirectamente se benefician también todos los usuarios de la información generada por el proyecto. Se trata de un sistema de información territorial en lo que respecta al quehacer cultural, que es amplio, versátil y actualizable. Cuenta con tablas, gráficos y mapas que cruzan volumen, frecuencias y distribución territorial, así como información contextual construida a partir de fuentes secundarias, permitiendo un análisis multivariado de los resultados.

Procedimiento operativo
Se realiza una revisión de las fuentes secundarias disponibles y se efectúa el levantamiento de una red de informantes. Posteriormente, se elabora un cuestionario, que se ha ido redefiniendo de manera continua, a partir del cual se construye la red nacional de monitores que aplican el cuestionario en cada una de las unidades político-administrativas del país. Esta aplicación del cuestionario se realiza contactando a los sujetos organizados en instituciones formales, pero también generando vínculos que permitan llegar a aquellos sujetos alejados de las redes formales. Con los datos obtenidos, se construye una base de datos y se realiza un proceso de normalización y depuración de la información recogida. Una vez seleccionada la información, se prepara la base de datos para la publicación del directorio nacional y se elabora el atlas cultural. El proyecto es financiado actualmente por la unidad de estudios de la división de cultura. Dada la envergadura del proyecto y la escasez de recursos de la unidad, el proyecto se apoya fuertemente en redes voluntarias de trabajo.

En los últimos diez años, se han realizado una cantidad importante de trabajos de diagnóstico y mapeo de las industrias culturales y creativas en América latina, lo cual ha permitido que la región cuente actualmente con un extenso corpus documental y analítico (ver Referencias). A pesar de sus diferencias de enfoque, es factible identificar métodos o técnicas comunes de análisis en función de su alcance para que, con las necesarias adaptaciones, puedan ser utilizados en distintos contextos. Esta experiencia regional nos parece de gran utilidad para otras regiones del mundo. Además de los mapeos, existen también distintas técnicas de evaluación económica para conocer la situación de un sector cultural. No todas ellas son adaptables a países con escasa base estadística, pero conocer su metodología y aportación puede ser de gran utilidad. Se pueden resumir en:

- **Evaluación del impacto.** Consiste en examinar la importancia económica directa del sector concernido, en términos de contribución a la producción, al ingreso y al empleo. Se habla de impacto directo para diferenciarlo de los efectos o impactos indirectos o inducidos que pueden estudiarse a través de otras técnicas de análisis. El indicador de valor agregado es el más apropiado, porque mide la generación real de ingreso en el sector, dado que resulta de descontarles a las ventas o ingresos de la actividad (producción bruta), los gastos por concepto de insumos, materiales y servicios utilizados en el proceso productivo (consumos intermedios).

- **Análisis de la estructura sectorial.** Está referido a la evaluación de los agregados macroeconómicos tales como la producción, el consumo de los hogares, las exportaciones o la demanda total. La ventaja de un diagnóstico detallado de los eslabones de la cadena productiva es que se puede establecer cuáles son los que generan mayor o menor producto, ingresos, valor agregado, comercio o empleo. Da la posibilidad de identificar tanto las fortalezas como los cuellos de botella de la cadena productiva de un subsector y conocer su grado de competitividad de los mismos. Este tipo de análisis permite cuantificar el número de empresas que conforman cada eslabón de la industria cultural en cuestión, y es un indicador del grado de concentración o apertura a la libre entrada de firmas en cada actividad de la cadena. A partir de esa información, es posible establecer hipótesis sobre las interrelaciones entre los eslabones de la cadena que pueden ser complementadas, corroboradas o rebatidas a partir de análisis cualitativos con los actores de la industria.

- **Análisis de encadenamientos.** Consiste en un análisis sistemático de las relaciones económicas entre el conjunto del sector analizado y el resto de la economía. Se desarrolla a través del análisis de los multiplicadores de producción, empleo e ingreso calculados con base en la matriz insumo-producto. Este es un modelo de análisis sofisticado y exigente en términos de información, por lo cual conviene aplicarlo en una etapa posterior a la de los dos modelos anteriores. Este modelo es el único que permite calcular la contribución indirecta, que es la que se genera a partir de la interrelación con el resto de la economía. El análisis del sector no se limita a la estimación de su tamaño, sino que incluye el impulso al crecimiento a través del consumo de bienes y servicios producidos en la región por otras ramas.

PLANIFICAR

¿POR DÓNDE EMPEZAR?
› **DIAGNOSTICAR**
PRIORIZAR

- **Análisis de la cadena productiva.** Este modelo consiste en examinar las interrelaciones de la(s) actividad(es) o industria(s) seleccionada(s) con el resto de la economía. Es un modelo similar al de encadenamientos, con la diferencia de que, en este caso, no se requiere la construcción de matrices insumo-producto. La técnica consiste en evaluar, en términos cualitativos, cuantitativos o ambos, la interacción de la actividad de la industria cultural y creativa seleccionada con las demás actividades económicas. Las interrelaciones más comúnmente analizadas en los mapeos revisados son las que se refieren a los proveedores y a los consumidores.

- **Análisis de "clusters".** Consiste en determinar la competitividad de una actividad económica a partir de las relaciones existentes entre esta y otras industrias relacionadas y de los factores asociados a la demanda. Es una técnica cualitativa cuya información se recopila a través de encuestas a representantes clave de las actividades creativas en las que se indaga por las características de los factores centrales de la competitividad. Una de las herramientas más usada para este propósito es el Diamante de Porter, que consiste en analizar los cuatro factores clave de la competitividad: a) estrategia de la firma; b) estructura y rivalidad; c) las condiciones de los factores productivos, las industrias relacionadas y de apoyo; d) las condiciones de la demanda. De acuerdo con esa técnica, la competitividad de una empresa depende de la competitividad de sus proveedores de insumos, cuya competitividad depende, a su vez, de la de sus propios proveedores. Pero la competitividad de la firma también depende de los proveedores de servicios, las fuentes de investigación y desarrollo básico y aplicado, los proveedores de bienes de capital, los distribuidores, las instituciones de formación y capacitación. Otras técnicas para el mapeo de clusters son: el análisis insumo-producto, el análisis de correspondencia, el análisis gráfico y el análisis de concentración geográfica y de actividad económica.

- **Diagnósticos de demanda y consumo.** A partir de cuestionarios y otros instrumentos estadísticos aplicados al conjunto de la población, o a segmentos específicos (jóvenes, población rural, analfabetos digitales, etc.), se evalúan los comportamientos explícitos o implícitos de consumo y las prácticas culturales. Estos comportamientos (frecuencia de consumo, preferencias sobre géneros, gasto cultural, motivaciones, etc.), así como las razones del no consumo, se analizan en función de las características socioeconómicas (edad, nivel de ingresos, nivel educativo, lugar de residencia, etc.), u otros valores psicosociológicos (identidad, capital cultural, preferencias comunicativas, etc.). El procesamiento y el análisis de la información existente o recolectada puede ser evaluada siguiendo diversos métodos estadísticos, de contraste cualitativo o econométricos. El conocimiento del comportamiento del público en cuanto a cómo consume la cultura y a sus preferencias de contenidos es crucial para el diseño eficaz de las políticas de fomento a la oferta de las industrias culturales.

La efectiva realización del diagnóstico, cualquiera sea la metodología utilizada para llevarlo a cabo, suele poner de relieve distintos problemas o situaciones negativas que afectan de manera concreta un sector determinado. Algunos de ellos, por su importancia relativa dentro del proceso de planificación de las políticas públicas de fomento, ameritan que los responsables del sector dediquen tiempo y recursos para conocerlos en profundidad antes de proceder a resolverlos. Una de las técnicas utilizadas para ello es conocida con el nombre de "árbol de problemas".

Árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única.
Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica.
La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver.

Cómo se elabora el árbol de problemas

A. Se define el problema central (TRONCO).

B. Las causas esenciales y directas del problema se ubican debajo del problema definido (RAÍCES). Las causas son las condiciones que determinan o influyen sobre la presencia en el problema. Es importante verificar la relación directa que existe entre ellas y el problema.

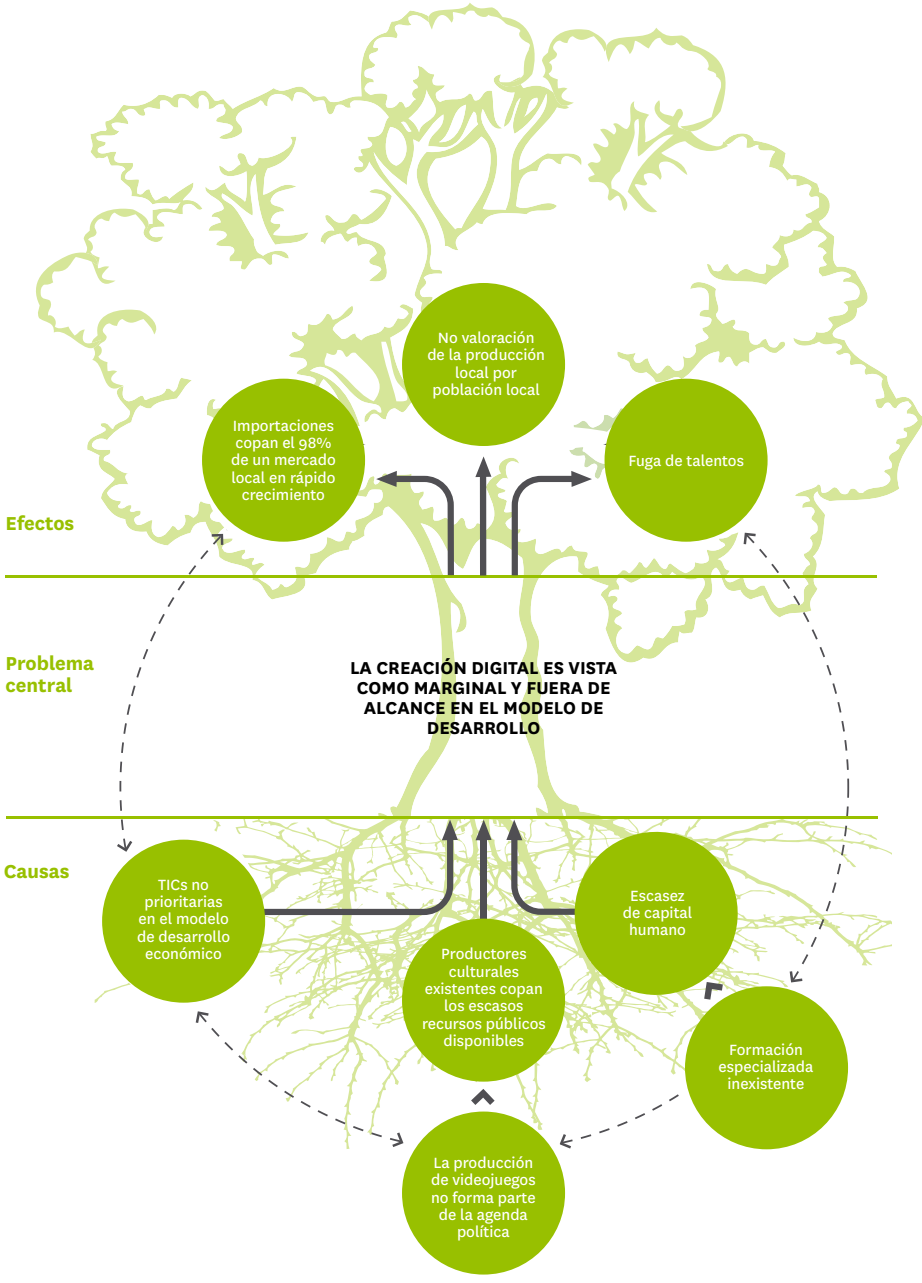
C. Los efectos o manifestaciones se ubican sobre el problema central (COPA O FRUTOS). Se refieren a las consecuencias e impacto producidas por el problema.

D. Se examinan las relaciones de causa y efecto, y se verifica la lógica y la integridad del esquema completo.

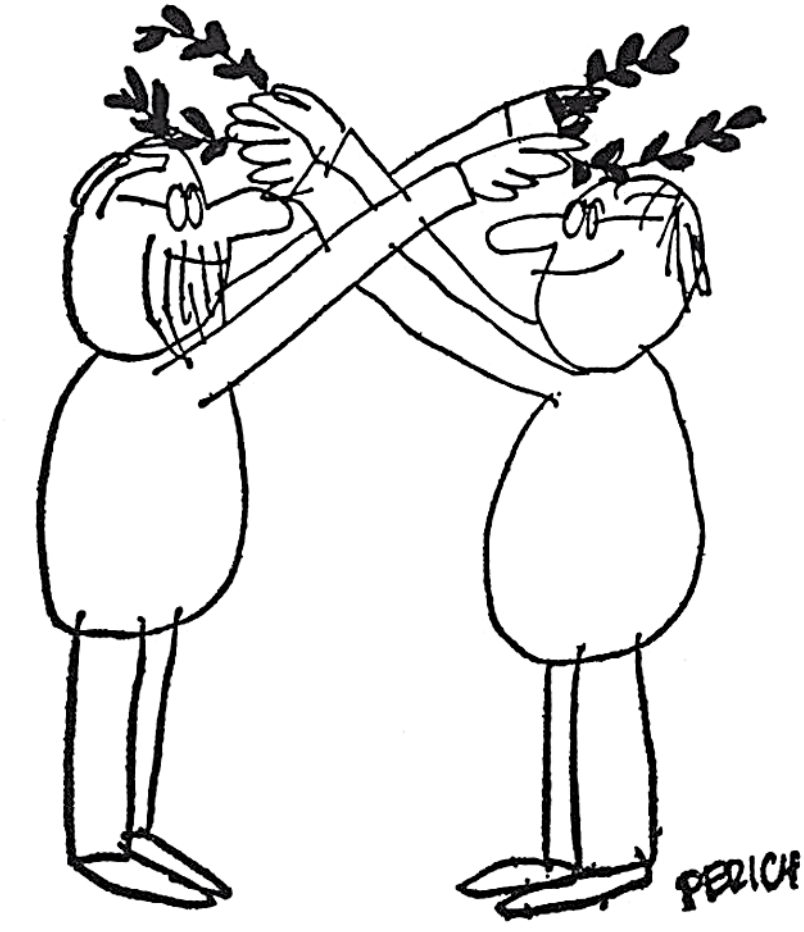
PLANIFICAR

¿POR DÓNDE EMPEZAR?
› **DIAGNOSTICAR**
PRIORIZAR

Ejemplo



Notas y observaciones



Priorizar

CONCEPTO • DETERMINACIÓN DE LA SECUENCIA ADECUADA • EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN • UN EJEMPLO: ENTRE LA MISIÓN Y LA OPORTUNIDAD • CÓMO RESOLVER TENSIONES • NO BUSCAR DECISIONES PERFECTAS • DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO AL PROGRAMA • PARA TENER EN CUENTA • EJERCICIO PRÁCTICO

PLANIFICAR

¿POR DÓNDE EMPEZAR?
DIAGNOSTICAR
> **PRIORIZAR**

PRIORIZAR ES TOMAR DECISIONES SOBRE LA RUTA A SEGUIR, TOMANDO EN CUENTA EL CORTO, EL MEDIO Y EL LARGO PLAZO. ES UN PROCESO QUE REQUIERE CONTAR CON SUFICIENTE INFORMACIÓN PARA ANALIZAR LOS POSIBLES ESCENARIOS DE FUTURO, CALCULANDO COSTOS, OPORTUNIDADES Y RIESGOS.

El objetivo final es establecer una jerarquía (tanto en términos de tiempo como de presupuesto) entre las distintas estrategias de fomento que se desean implementar. La tarea es difícil, pues las presiones y condicionamientos recibidos, tanto internos como externos, pueden dar la sensación de que todas las políticas son igualmente prioritarias. Aquí toma sentido y valor el diagnóstico realizado, pues dicha herramienta ha permitido alcanzar un grado importante de conocimiento sobre la situación de las industrias culturales y creativas en un momento y un lugar determinado.

Por segunda vez, se presenta la misma pregunta inicial: ¿por dónde empezar? O quizá, de forma más precisa: ¿cuál es la estrategia más adecuada? ¿Cómo aprovechar las circunstancias políticas y las oportunidades que ofrecen la industria y el mercado para hilvanar la consecución de objetivos a mediano y largo plazo?

Las preguntas ya no están dirigidas a la forma de organizar la gestión, sino a determinar cuál es la secuencia más adecuada para implementar sobre un campo concreto las políticas de fomento. Ese ordenamiento no es conveniente realizarlo de manera *aleatoria*, pues para la eficiencia de la gestión no resulta igual comenzar con una política que con otra, al menos por tres razones:

No existen decisiones perfectas.

Tomar decisiones: entre la misión y la oportunidad

El responsable de diseñar e implementar las políticas proviene de un sector cualquiera de las industrias culturales (la producción fonográfica o la exhibición escénica, por ejemplo), donde ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional, por lo que conoce perfectamente el mapa del campo, la problemática que aqueja al sector y las soluciones que podrían aportar determinadas políticas públicas. Como responsable de ellas, tiene en sus manos la facultad de implementarlas. Es decir, ha pasado "al otro lado del mostrador".

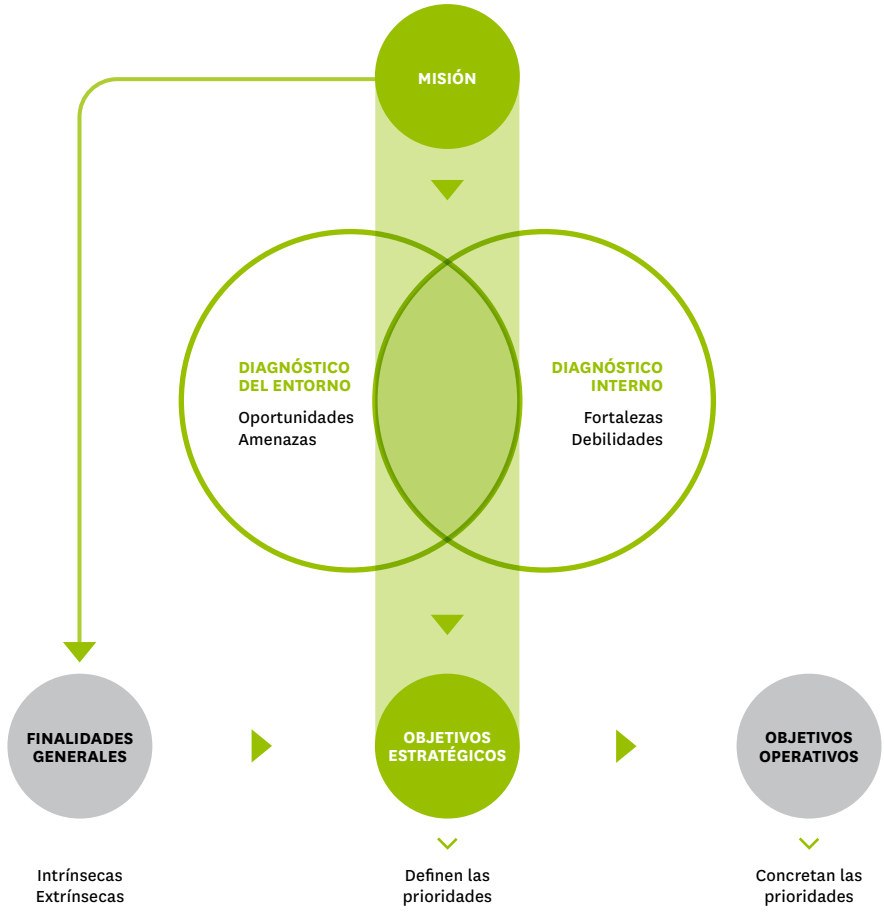
Al mismo tiempo, los principales actores de los otros sectores de las industrias culturales –cámaras de empresarios, sindicatos, asociaciones profesionales– reclaman su ayuda: cada uno de ellos "sabe" qué políticas de fomento necesita su propio sector y presentan sus argumentos para lograr el mayor beneficio posible y en el plazo más breve.

¿Cómo resolver esas tensiones? Por principio, las políticas públicas de fomento no deben dejar a ningún sector desprotegido o fuera de su alcance; deben otorgar fortaleza y cohesión al conjunto (de alguna manera todos deben recibir algún tipo de aliento o apoyo). El proceso de priorización puede tener componentes más o menos racionales o subjetivos. Adoptar una metodología que fundamente la decisión sobre bases de transparencia y racionalidad contribuye en gran medida a disminuir tensiones, pues brinda la posibilidad de explicar por qué se ha priorizado la adopción de tal o cual política respecto de otras. Es conveniente analizar la situación del sector en su totalidad, sus lógicas e interacciones, para encontrar la secuencia de implementación más adecuada.

- Los recursos disponibles no son infinitos ni pueden disponerse de ellos al mismo tiempo; además, seguramente, no alcanzarán para satisfacer todo lo demandado.
- Existirán políticas y acciones cuya ejecución será más urgente que otras, por razones sociales o políticas.
- Se deben tomar en cuenta consideraciones de orden técnico, inherentes a cada una de las estrategias, las cuales se tienen que respetar para poder alcanzar los objetivos esperados.

Secuencia del proceso de planificación

El siguiente diagrama muestra la secuencia del proceso de planificación que conduce desde la definición de la misión hasta los objetivos operativos.



PLANIFICAR

¿POR DÓNDE EMPEZAR?
DIAGNOSTICAR
> **PRIORIZAR**

Priorizar es elegir una opción entre varias alternativas, y esa decisión tendrá una implicación directa en los resultados de la gestión. Hay que tener en cuenta que los procesos de decisión tienen elementos objetivos y subjetivos. Para reducir el margen de error, se debe aportar la mayor cantidad posible de elementos objetivos, que otorguen a la decisión fundamentos racionales.

No es posible llegar a considerar todas las alternativas existentes ni alcanzar el nivel de máxima optimización. Lo adecuado es llegar a un grado satisfactorio que posibilite resolver la disyuntiva planteada. Por ejemplo, no se prioriza la política que permite extraer la utilidad máxima de los recursos asignados, sino la utilidad más adecuada al contexto.

La etapa final del proceso de priorización deberá incluir instancias de concertación y comunicación que involucren a todos los actores relevantes del campo, incluyendo a funcionarios del gobierno y de la propia organización. Este último aspecto es crucial, pues solo si se cuenta con la disposición favorable y proactiva del personal se pueden alcanzar logros importantes. Los acuerdos y las resistencias que pudieran surgir en ese momento serán un indicador válido de las posibilidades de éxito en la implementación concreta de las políticas.

Del objetivo general al programa

Una vez finalizada la etapa de priorización, se estará en condiciones de construir el plan de trabajo en el que se describe cómo se va a poner en práctica el conjunto de políticas de apoyo a las industrias culturales y creativas. Generalmente el plan de

Para tener en cuenta:
en las políticas públicas, debe primar el interés general sobre los intereses particulares. En caso de dudas, se debe recordar que la brújula es la misión.

Ejemplo sobre el sector audiovisual

Prioridades

> Potenciar la relación entre televisión e industria audiovisual local

Especificación estrategias

> Transformar los éxitos cinematográficos en series televisivas

> Introducir el cine documental en la programación televisiva

> Potenciar el *star system* nacional

> Favorecer las relaciones internacionales (presencia en festivales, coproducciones)

> Formación de profesionales (técnicos, guionistas, emprendedores...)

> Participación nacional en un fondo de coproducción cine-televisión internacional

> Apoyo a los distintos gremios del sector audiovisual

> Fondo para la producción y distribución televisiva de documentales

trabajo parte de los objetivos generales –las prioridades definidas– establece los objetivos operativos –las estrategias– y define los programas necesarios para llevarlo a cabo. Para ello, conviene sistematizar en un documento, al menos, los siguientes elementos: a) las tareas por desarrollar; b) un calendario para su ejecución; c) la lista de los ejecutantes con sus responsabilidades y cometidos; y b) el costeo de cada actividad y su respectivo respaldo presupuestario. Las acciones incluidas en el plan de trabajo deben ser seguidas, controladas y evaluadas por el responsable, de modo de mantener la brújula y rectificar cuando sea necesario.

En la página 58 se propone un ejercicio práctico para ayudar a establecer prioridades.

Gestionar el cambio...

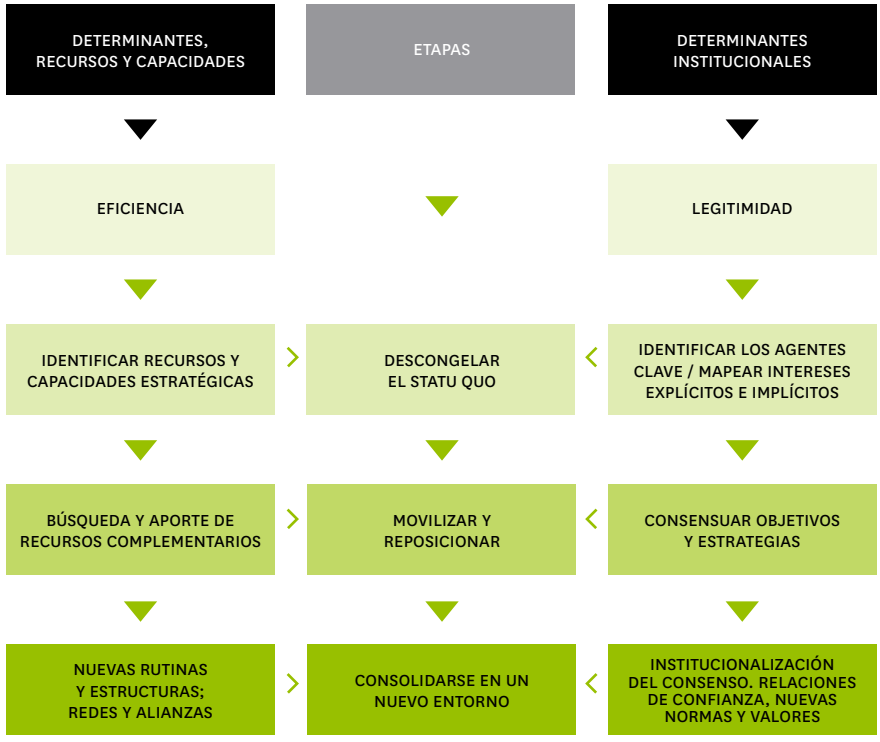
Con la realización del plan de trabajo, finaliza el proceso de planificación y se estará en condiciones de comenzar la etapa siguiente, es decir, la movilización eficaz y efectiva de los recursos para la implementación de las políticas/programas previstos.

Este esfuerzo de pasar de la reflexión, diagnóstico, consulta y priorización a la acción concreta es un momento crítico, pues es un tiempo de transición en el cual suelen ocurrir buena parte de los fracasos. Una forma de hacer frente a esta dificultad es abordar la implementación desde una perspectiva de gestión del cambio.

El paso hacia la implementación conviene que sea realizado considerando un modelo de gestión del cambio tal que aúne la gestión eficaz de los recursos, la obtención de apoyos y la consecución de la legitimidad. Se distinguen en este modelo básicamente tres etapas:

- "Descongelar el status quo" y dinamizar individuos y pequeños grupos.
- Movilizar instituciones, asociaciones y empresas e implementar los cambios que se persiguen.
- "Congelar" o consolidar los cambios tanto en el nivel institucional como en el entorno empresarial.

Enfoque dinámico del proceso de actuación



Elaborado a partir de la contribución de José Ruiz Navarro. Para más información, consultar *Cambio estratégico y capacidades dinámicas*. Fundación Xavier de Salas, 2009, y *La creación de empresas en el ámbito de la cultura, 2009*.

... y pasar a la acción

Todo proceso de diseño o redefinición de políticas públicas para fomentar las industrias culturales y creativas, como ocurre en cualquier otra área de la política gubernamental, introduce cambios en el estado de la situación. A la vez que permite la aparición de nuevas expectativas, se generan simultáneamente inestabilidad y resistencias. Una forma de abordar estos cambios es mediante la búsqueda de equilibrio entre la gestión eficiente y eficaz de los recursos disponibles, por una parte, y la consecución de legitimidad frente a la ciudadanía y frente al resto de los actores del sector cultural y creativo, por la otra. Tanto la búsqueda de la eficiencia (gestión de los recursos) como la búsqueda de legitimidad (apoyos) requieren acciones que deberán prolongarse durante todo el desarrollo de las seis estrategias de intervención propuestas en la siguiente parte de la Guía, a saber:

1. El marco normativo.
2. Los recursos humanos.
3. La financiación.
4. Las infraestructuras e inversiones.
5. La competitividad e innovación.
6. La apertura de mercados y creación de públicos.

Ejercicio práctico

Un método relativamente sencillo para aportar factores objetivos a la decisión de priorizar consiste en comparar un número determinado de aspectos considerados relevantes, que están contenidos en toda política, en relación con distintos criterios de análisis (por ejemplo, criterios económicos, políticos o de desarrollo social). Su aplicación permite ordenar las distintas políticas asignando a cada una un valor numérico que sintetiza su importancia en un momento determinado.
El siguiente ejercicio propone 6 etapas para racionalizar el proceso de toma de decisiones y ayudar a priorizar políticas o programas.
Está concebido para trabajar en equipo y discutir las diferentes opciones y puntos de vista.

Instrucciones y ejemplo

Etapa 1.

Defina sintéticamente cada una de las políticas/programas que se quiera desarrollar. Asigne un título y una letra que los identifique. Por ejemplo:

Priorización de políticas/programas aplicables a corto plazo

Orden	Título	Definición sintética del programa
A	ARTESANÍAS	Creación y puesta en funcionamiento de un mercado concentrador de artesanías.
B	INCUBADORAS PYMES EDITORIALES	Concepción, diseño e implementación de un sistema de incubadoras para emprendedores PyMES en el sector editorial.
C	ESTUDIO GRABACIÓN MÚSICA	Construcción de un estudio de grabación para uso de músicos independientes.

Etapa 2.

Redefina y precise los criterios de evaluación que se utilizarán. Genéricamente, los principales criterios son de carácter político, económico o social –del contexto en el cual se realizará el ejercicio– aunque pueden considerarse otros criterios. El ejercicio se puede hacer a partir de la evaluación de un solo criterio, pero se aconseja tomar al menos dos. Con este método, se pueden tomar tantos criterios como se considere necesario para obtener una valoración de cada política. Por ejemplo:

Criterio 1: político-social **Criterio 2:** económico-financiero

Etapa 3.

Defina cuáles son los aspectos que se evaluarán, cuyo análisis considere relevante para el conjunto de políticas/programas seleccionado en la etapa 1. Se sugiere utilizar, como mínimo, tres aspectos de análisis, mientras que el máximo de aspectos dependerá de la profundidad que se desee dar al ejercicio. Es necesario examinar los mismos aspectos en cada una de las políticas seleccionadas. Por

1. **Importancia del objetivo**
2. **Disposición del contexto**
3. **Recursos que se comprometerán**
4. **Complejidad del curso de acción**
5. **Riesgo de fracaso**

Etapa 4.

Cree una escala para asignar un valor numérico entre 1 y 5 a cada aspecto que se evaluará, según han sido definidos en la etapa 3. Los valores de la escala se obtienen respondiendo una serie de preguntas predeterminadas. El número de preguntas para formular depende de la cantidad y la calidad de la información disponible y la profundidad que se quiera dar al ejercicio. Las mismas preguntas deberán aplicarse a cada uno de los criterios elegidos en le etapa 2. Por ejemplo, según el criterio político-social (es decir, frente a un ministro de Cultura) hay que responder considerando 5 aspectos las siguientes preguntas:

ASPECTO 1: IMPORTANCIA DEL OBJETIVO

Mínima 0 puntos	**Máxima** 5 puntos	**PREGUNTAS:** ¿Está explícito en el mandato recibido? ¿Se ha intentado llevar a cabo antes o es un objetivo original? ¿Incrementa lo ya existente o transforma la realidad del sector? ¿Se obtienen resultados mensurables durante el proceso de implementación?

ASPECTO 2: DISPOSICIÓN DEL CONTEXTO

Muy desfavorable 0 puntos	**Muy favorable** 5 puntos	**PREGUNTAS:** ¿Hay apoyo político de su gobierno para llevar adelante ese programa? ¿Cuál es la opinión de los principales actores del sector (empresas, sindicatos)? ¿Es posible establecer una política de alianzas? ¿Hay opinión del conjunto social? En caso afirmativo, ¿cómo es?

ASPECTO 3: RECURSOS QUE SE COMPREMETERÁN

Muy elevados 0 puntos	**Muy escasos** 5 puntos	**PREGUNTAS:** ¿Cuál es el porcentaje asignado con relación al total de sus recursos? ¿Cuál es el porcentaje de recursos propios? ¿Cuál es el porcentaje de recursos prestados por terceros? ¿Cuál es la proporción de recursos disponibles inmediatamente?

ASPECTO 4: COMPLEJIDAD DEL CURSO DE ACCIÓN

Muy alto 0 puntos	**Muy bajo** 5 puntos	**PREGUNTAS:** ¿Qué proporción de la tecnología disponible en su organización será utilizada en la aplicación de la política? ¿El personal de su organización domina las tecnologías que se aplicarán? ¿Las competencias necesarias al desarrollo de la política están disponibles en el equipo o pueden subcontratarse localmente?

ASPECTO 5: RIESGO DE FRACASO

Muy alto 0 puntos	**Muy bajo** 5 puntos	**PREGUNTAS:** ¿Los recursos están disponibles en su totalidad? ¿El éxito depende de decisiones de terceros? ¿Los diferentes interlocutores implicados y los beneficiaros potenciales están dispuestos a contribuir al éxito de la política/programa? ¿Genera adhesión e interés?

A continuación, se responden las mismas preguntas, según el criterio económico-financiero (es decir frente a un ministro de Hacienda).

Etapa 5.

Sume el puntaje obtenido al evaluar cada uno de los aspectos de la política/programa "A" respecto al primer criterio elegido. Repita el procedimiento con respecto a los demás criterios. Por ejemplo:

Criterio Político

Programas	A	B	C
ASPECTOS ANALIZADOS			
Importancia del objetivo	5	5	3
Disposición del contexto	3	5	4
Recursos que se comprometerán	3	4	3
Complejidad del curso de acción	3	2	1
Riesgo de fracaso	3	3	3
TOTAL	**17**	**19**	**14**

Criterio Económico-Financiero

Programas	A	B	C
ASPECTOS ANALIZADOS			
Importancia del objetivo	4	5	4
Disposición del contexto	4	4	4
Recursos que se comprometerán	1	4	0
Complejidad del curso de acción	2	3	2
Riesgo de fracaso	2	4	1
TOTAL	**13**	**20**	**11**

Etapa 6

Sume el puntaje obtenido en los distintos criterios con relación a cada política/programa. Obtendrá una tabla equivalente al del ejemplo que figura abajo. La prioridad de aplicación de una política/programa queda definida en función del puntaje obtenido.

Programas	Criterio 1	Criterio 2	Total puntaje	Orden de aplicación
A	17	13	**30**	2
B	19	20	**39**	1
C	14	11	**25**	3

NOTA: Dado que el tiempo disponible para el ejercicio es limitado y la información es siempre incompleta, resulta materialmente imposible hacer un análisis integral de todas las dimensiones comprometidas en la decisión (criterios y aspectos).
Por otra parte, el puntaje asignado tendrá siempre un componente de arbitrariedad. En consecuencia, el ejercicio tiene un valor esencialmente ordenador y orientador del proceso decisorio.

Realice el ejercicio completo, adaptándolo a las políticas/programas que correspondan a su caso

PASO 1

Nº	Título	Programa
A		
B		
C		
n		

PASOS 2 Y 3

Criterio 1: (elegir)

Políticas	A	B	C	D
ASPECTOS ANALIZADOS				
Aspecto 1				
Aspecto 2				
Aspecto 3				
Aspecto n				

Criterio 2: (elegir)

Políticas	A	B	C	D
ASPECTOS ANALIZADOS				
Aspecto 1				
Aspecto 2				
Aspecto 3				
Aspecto n				

PASO 4: PREGUNTAS

ASPECTO 1

Mínima
0 puntos

Máxima
5 puntos

PREGUNTAS:

ASPECTO 2

Muy desfavorable
0 puntos

Muy favorable
5 puntos

PREGUNTAS:

ASPECTO 3

Muy elevados
0 puntos

Muy escasos
5 puntos

PREGUNTAS:

PASOS 5 Y 6

Políticas	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio n	Total puntaje	Orden de aplicación
A						
B						
C						
D						
n						

Notas y observaciones

Implementar
Pasar a la acción

1. Marco normativo
2. Recursos humanos
3. Financiación
4. Infraestructuras e inversiones
5. Competitividad e innovación
6. Abrir mercados y crear públicos
7. Coordinar esfuerzos
8. Gestión de la continuidad

Marco normativo

ALCANCE • LEYES GENERALES Y ESPECÍFICAS • REGULACIÓN INTERNACIONAL • ACTUALIZACIÓN PERMANENTE • PIRÁMIDE JURÍDICA • PROPIEDAD INTELECTUAL • DERECHOS DE AUTOR • DERECHOS CONEXOS • ETAPAS EN EL PROCESO DE CREACIÓN O MODIFICACIÓN DE UNA NORMA • PREGUNTAS Y RESPUESTAS

IMPLEMENTAR

› **MARCO NORMATIVO**
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

SUGERENCIAS

Siempre que sea posible, es conveniente que la problemática se resuelva con la norma más cercana al territorio –en el nivel local– y con la participación de los actores involucrados. Sin embargo, algunas cuestiones que afectan el desarrollo de las industrias culturales son de incidencia supranacional y, por lo tanto, es necesario buscar alianzas en ese nivel para resolverlas.

UN MARCO NORMATIVO ADECUADO, DONDE ESTÉN PRESENTES LAS REGLAS COMUNES, TRANSPARENTES Y OBLIGATORIAS PARA TODOS LOS ACTORES INVOLUCRADOS, ES UNA CONDICIÓN NECESARIA PARA DESARROLLAR LAS POLÍTICAS DE FOMENTO PARA LAS INDUSTRIAS CULTURALES.

El diagnóstico efectuado, a partir de las propuestas realizadas en la primera parte de la Guía, permite conocer el marco jurídico y su grado de aplicación real. Se trata de identificar aquellos sectores que cuentan con una normativa adecuada y aquellos donde hay carencias, vacíos, o presentan normas o reglamentos obsoletos. Asimismo, es necesario tener en cuenta el conjunto de normativas de índole no estrictamente cultural con impacto en la producción, los mercados y la distribución cultural. Alguna de esta normativa, como por ejemplo la fiscal, laboral o mercantil, difícilmente tenga en cuenta las especificidades de un sector que produce servicios intangibles. Por ello, es fundamental diagnosticar los principales desajustes entre el marco normativo general y las necesidades de desarrollo de las industrias culturales y creativas. En algunas ocasiones, será posible incidir directamente o a través de alianzas con otros sectores económicos con problemáticas parecidas en la transformación de la legislación que dificulta el desarrollo sectorial.

Algunos países han desarrollado una amplia legislación cultural con alcances diversos: desde leyes generales de cultura con un claro carácter programático hasta normativas específicas de regulación de subsectores o actividades precisas (precio único del libro, legislación de seguridad en espectáculos públicos, cuotas de pantalla, etc.). Es esencial un buen diagnóstico de la legislación existente, de los vacíos normativos y de las dificultades de implementación y cumplimiento. No siempre países con un buen cuadro normativo logran los efectos deseados por la incapacidad de hacer cumplir sus propias normas.

Otro aspecto para tener en cuenta es la regulación internacional de los mercados culturales. La mayoría de los países han firmado tratados internacionales, en el ámbito del comercio, el derecho de autor, la cooperación y la coproducción internacional, entre otros. La aplicación práctica de esos tratados y el respeto de los compromisos adquiridos depende de los órganos de gobierno establecidos en el seno de organizaciones internacionales tales como OMC, OIT, OMPI, o de los acuerdos de cooperación bilateral y multilateral entre países. El impacto de ellos sobre la industria cultural y creativa nacional depende de la correcta combinación de instrumentos normativos eficientes, recursos financieros suficientes y voluntad política para su correcta aplicación.

La naturaleza de los marcos jurídicos es relativamente dinámica, pues varía tanto con los cambios tecnológicos y de contexto internacional, como con los objetivos estratégicos que cada gobierno se propone alcanzar. En este sentido, la actualización permanente del marco normativo para asegurar su vigencia es una de las tareas prioritarias de la gestión del responsable de las industrias culturales y creativas.

Cabe señalar que, como las estrategias de intervención normativa, cualquiera sea el nivel en el que se produzcan, llevan un tiempo entre su diseño y su aplicación, es conveniente que se combinen con otras estrategias de gestión que ofrezcan la posibilidad de obtener resultados visibles a corto plazo.

El primer paso hacia una intervención en el ámbito legislativo es determinar cuál es la jerarquía jurídica de las normas que necesitan modificarse o cuya aplicación efectiva debe ser reforzada, y cuáles son aquellas normas que habrá que crear.

Cada país, en función de su sistema de organización, tiene su propia escala o pirámide jurídica que determina la jerarquía de cada norma. En líneas generales, la escala puede representarse de la siguiente manera:

Ejemplo de Ley del Libro

El Poder Legislativo, como respuesta a la demanda del sector editorial, sancionó una ley, cuyo objetivo general era desarrollar distintos eslabones de la cadena productiva de esa industria. Para lograrlo, su texto planteaba un amplio esquema de incentivos fiscales y distintas líneas de crédito de la banca pública a tasas muy convenientes, destinadas a renovar librerías y almacenes; también fijaba aranceles preferenciales a la importación de bienes de capital e insumos utilizados por la industria gráfica. Establecía sanciones para disuadir la copia ilegal y, por último, proponía un fondo para subvencionar a autores y editores.

La medida fue recibida con entusiasmo por las asociaciones empresariales y sindicales del sector. Sin embargo, un año después, los resultados fueron decepcionantes: la dinámica económica del sector continuaba siendo la misma que antes de la aprobación de la Ley.

¿Qué había sucedido? ¿Cuáles fueron las causas del fracaso?

La consulta, respondida por un centro universitario de investigación, demostró que, durante el proceso de gestión de la ley, no se habían tomado en cuenta los siguientes factores:

A. Aunque el proyecto había sido generado "de abajo hacia arriba", es decir, que contaba con la aprobación de los sectores involucrados, no había sido consensuado con las organizaciones del Poder Ejecutivo involucradas en su implementación. Esto quedó en evidencia cuando el organismo encargado de la recaudación impositiva sugirió al Presidente vetar los artículos referidos a las desgravaciones. Al no conseguirlo, logró imponer una reglamentación que, por su complejidad burocrática, hizo muy difícil el acceso a los beneficios que otorgaba la ley.

B. No se estudió suficientemente la relación entre el texto de la nueva norma y las reglamentaciones vigentes en materia de comercio internacional y de protección de derechos de autor, por lo que aparecieron inmediatamente dificultades prácticas en la implementación de algunas medidas.

C. La ley parecía beneficiar por igual a editoriales grandes y pequeñas. Sin embargo, su reglamentación favoreció más a las ediciones de gran tiraje de ejemplares que obedecen a la lógica del *best seller*, generalmente utilizadas por las grandes editoriales. Esto perjudicó a las pequeñas y medianas empresas.

D. La puesta en marcha del fondo de fomento no pudo llevarse a cabo, pues el sector privado no aceptó ni los mecanismos de selección propuestos para asignar recursos a los distintos proyectos ni los porcentajes que se adjudicarían a cada eslabón de la cadena productiva.

En conclusión, esta experiencia muestra la necesidad de abrir negociaciones previas a la aprobación de cada ley con todos los sectores involucrados, incluyendo los actores internos del Estado. El objetivo de estas negociaciones es llegar a compromisos que aseguren, en el mayor grado posible, el éxito en la aplicación concreta de la norma. Resulta evidente la importancia que debe prestarse a la redacción de las normas reglamentarias y complementarias para facilitar su aplicación efectiva. Además, por sus procedimientos de sanción, tales normas suelen ser más fáciles de modificar que la propia ley.

IMPLEMENTAR

› **MARCO NORMATIVO**
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

La propiedad intelectual: derechos de autor, derechos conexos y las industrias culturales y creativas

El derecho de autor, los derechos conexos, así como otras formas de propiedad intelectual (propiedad industrial, diseño industrial, patentes, marcas) son componentes cruciales del desarrollo del sector cultural y creativo en tanto que instrumentos jurídicos que garantizan la protección, promoción y remuneración de la creatividad.

El derecho de autor comprende la protección de los derechos morales, a través de los cuales se protege el vínculo personalísimo que se genera entre el autor y su obra, y la protección de los derechos patrimoniales, mediante los cuales el autor –o la persona a quién este los haya transferido– pueden realizar, autorizar o prohibir a terceros las distintas formas de reproducción, comunicación pública, transformación, distribución pública, etc., de las obras.

Este aspecto del marco jurídico, altamente especializado, se encuentra en la actualidad, en una fase de replanteamiento para adaptarse a las rápidas transformaciones generadas por la revolución digital y la evolución de los modelos de negocio. En ese contexto, los países se plantean la necesidad de lograr que la protección e incentivo de la creación artística y literaria, a través del derecho de autor, contribuya no solamente a la expresión de la cultura, sino también a la generación de empleo y riqueza. Ello exige una atención particular, que pasa por la formulación de políticas públicas, la creación de alianzas y el desarrollo de acciones conjuntas con las direcciones, departamentos, o servicios gubernamentales responsables del derecho de autor, los representantes del sector, las sociedades de gestión colectiva y las asociaciones profesionales.

Diversos países han adelantado estudios sobre el aporte de las industrias culturales y creativas a sus economías; a partir de ellos, se han estructurado políticas públicas acerca del uso estratégico del derecho de autor para la generación de empleo y riqueza, propósito para el cual es de fundamental importancia la protección y el desarrollo de las industrias culturales y creativas, como asimismo, el apoyo a la

Para acceder a definiciones y explicaciones básicas sobre la propiedad intelectual y los derechos de autor:
www.wipo.int/about-ip/es | **www.wipo.int/copyright/es**

La expresión creativa:
Introducción a los derechos de autor y los derechos conexos para las pymes. OMPI 2006.
www.wipo.int/freepublications/en/sme/918/wipo_pub_918.pdf.

Observatorio Latinoamericano del Derecho de Autor (ODAI).
www.odai.org

Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC).
www.cisac.org

Preguntas y respuestas

En función del sistema político institucional del país, ¿cuál es el papel de un responsable gubernamental de industrias culturales y creativas en el proceso de elaboración de una ley?

En un régimen de separación de poderes, una norma puede ser creada por iniciativa del Ejecutivo o directamente por el Legislativo. En el primer caso, probablemente el más recomendable, su responsabilidad es muy alta y puede implicar el éxito o fracaso del conjunto de su acción. En el segundo, el diálogo con los parlamentarios, es fundamental para conseguir una norma realmente eficaz.

En los regímenes parlamentarios la iniciativa es gubernamental, pero la redacción final de la ley depende de la capacidad de diálogo entre el Ejecutivo, el Legislativo y los actores del sector.

¿Conviene reproducir una buena norma internacional de apoyo a la industria cultural?

Cada país posee distintas tradiciones jurídicas. En consecuencia, lo conveniente es adaptarla a las condiciones imperantes en el territorio donde tendrá vigencia y adecuarla a los conceptos e instrumentos que sean funcionales a los objetivos que se quieren alcanzar.

El sector de las industrias culturales y creativas se encuentra, muchas veces, tensionado entre consideraciones culturales y lógicas exclusivamente económicas. Ambas dimensiones deben ser consideradas para que la legislación propuesta tenga mayores expectativas de supervivencia en el tiempo.

Desde la perspectiva económica, la legislación debe evitar las posiciones de dominación de mercado y favorecer su transparencia.

Por otra parte, el responsable de industrias culturales y creativas debe estar atento a las posibles modificaciones que se produzcan en leyes de alcance general –no específicas del sector–, pues estas casi siempre tienen efectos directos sobre él. También debe prestar especial atención a las modificaciones impositivas en las normas administrativas, comerciales y laborales.

Es primordial que el responsable de industrias culturales y creativas difunda las particularidades y los efectos de las normativas, ya sean estos beneficiosos o perjudiciales.

¿Cuándo resulta más conveniente elaborar una ley que un decreto?

Es una cuestión que debe ser siempre analizada con relación al contexto y a la tradición administrativa. Sin embargo, la ley, al requerir el acuerdo de las mayorías representadas en el parlamento o congreso, tanto para su sanción como para su eventual modificación, es una norma que suele permanecer vigente durante lapsos mayores que los decretos del Poder Ejecutivo. Por ello, resulta más conveniente para establecer las condiciones generales de funcionamiento sectorial, o de un subsector determinado (ejemplos: ley del libro, ley del audiovisual, ley del teatro, etc.).

Es necesario contar con un marco jurídico integral para el sector cultural que establezca los principios y oriente una política de Estado que garantice el ejercicio pleno del derecho a la cultura, así como el acceso y disfrute de los bienes y servicios que esta produce, que salvaguarde el patrimonio cultural de la Nación, que defina la ubicación y el papel del Estado, sus dependencias y la participación pública, privada y social en el desarrollo y fortalecimiento de nuestra cultura.

Senador Armando Chavarría Barrera

Propuesta de Proyecto de Ley General de Cultura (México, 2004)

IMPLEMENTAR

› **MARCO NORMATIVO**
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

capacidad de emprendimiento.
En definitiva, las políticas y estrategias de fomento de las industrias culturales y creativas deben tener en cuenta y contribuir al desarrollo, perfeccionamiento, aplicación y respeto del marco reglamentario en materia de propiedad intelectual. Cabe señalar, también, que la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) presta asistencia a sus Estados miembros en la identificación de tales estrategias.

Asimismo, la OMPI y otras organizaciones, tales como el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC), Observatorio Latinoamericano del Derecho de Autor (ODAI), las oficinas o direcciones nacionales de derecho de autor y las asociaciones profesionales del sector, como la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC), proporcionan herramientas de información e análisis sobre este aspecto clave de las industrias culturales y creativas, especialmente sobre la legislación internacional y nacional, que regula la actividad profesional del sector, las políticas de fomento, así como sobre planes, programas y proyectos.

Finalmente, conviene mantenerse informado de los avances que puedan suceder en el nivel regional e internacional, en diversos foros, ya que la mayoría de las adaptaciones legislativas en materia de propiedad intelectual tienen su origen en tratados y acuerdos internacionales y su coordinación internacional es indispensable.

Dependiendo del país y del sector, la normativa ofrece ejemplos que van desde la intervención pública en uno o más eslabones de la cadena productiva hasta una participación mínima, donde solo regula determinados aspectos del mercado u ofrece estímulos a la actividad privada, pasando por una amplia gama de posiciones intermedias.

Etapas en el proceso de creación o modificación de una norma

En general, cuanto más jerárquica sea la norma por crear o modificar, más complejo será el proceso para su aprobación. El factor tiempo es importante y debe ser considerado al momento de iniciar un proceso de elaboración o modificación de una norma.

1. Definir con claridad el problema por resolver y establecer los objetivos que se pretenden alcanzar con la nueva norma.

2. Reunir y analizar la información estadística y los antecedentes disponibles sobre la temática.

3. Identificar a los actores que se verán involucrados en el proceso. Estos pueden formar parte de otros sectores de la administración pública, del Poder Legislativo, de asociaciones gremiales y empresariales u otras asociaciones civiles que pueden sentirse afectadas. Conviene tener en cuenta también los efectos de la norma sobre algunos actores internacionales, estén representados o no por agentes locales.

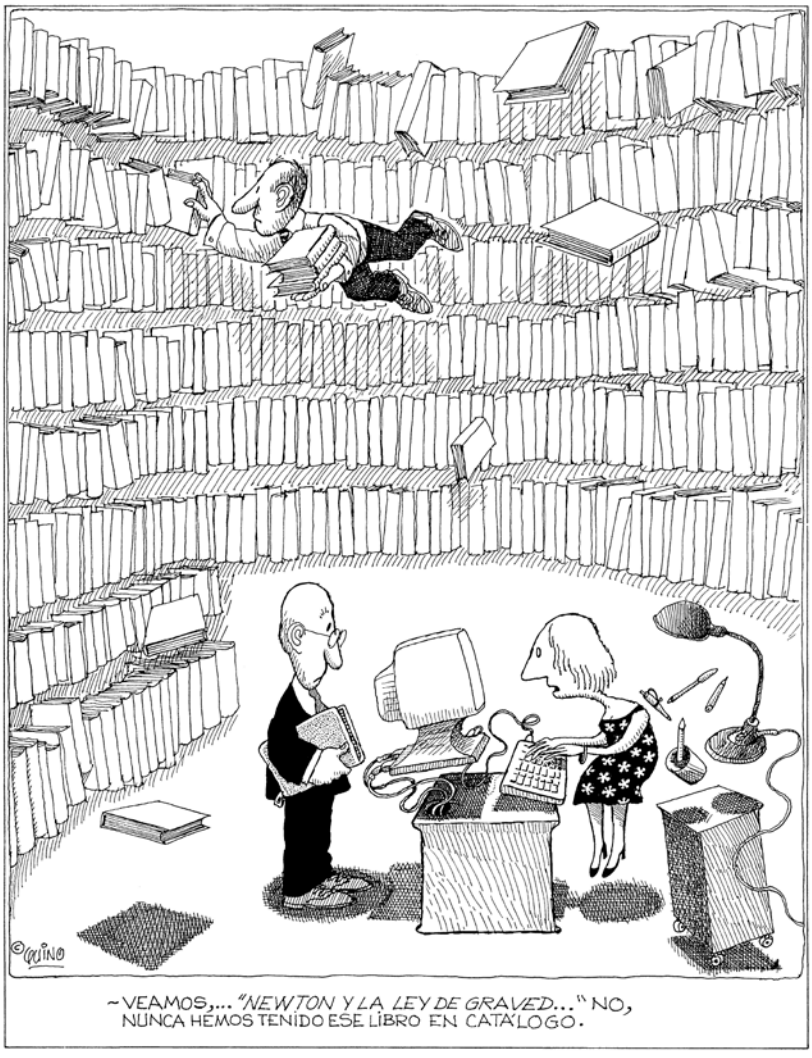
4. Establecer ámbitos formales de negociación con cada uno de los actores involucrados, ya sea de manera individual o colectiva, en los cuales sea posible debatir la problemática de un modo libre y abierto. Se debe procurar obtener el apoyo necesario para alcanzar una norma consensuada. Si no fuera posible, se evaluará la relación de fuerzas resultante y se decidirá qué acciones se podrán implementar. En cualquier caso, será necesario elaborar una estrategia de comunicación que explique los beneficios generales de la nueva normativa.

5. Redactar cuidadosamente el texto, lo cual no es una cuestión menor. La precisión y claridad de una norma es fundamental para que pueda ser interpretada y aplicada. Esto hace muy necesaria la intervención de expertos en la redacción de normas.

6. Validar políticamente la decisión e iniciar los procedimientos administrativos para aprobar la norma.

7. Dentro de la prudencia, mantener informados a todos los actores que han intervenido en el proceso.

8. Elaborar la reglamentación que complemente la norma, previa negociación con el conjunto de servicios del Estado sobre los que ella incida (comercio exterior, hacienda, industria, relaciones laborales). No deberá descuidarse este aspecto que resulta decisivo para asegurar la aplicación creada de la ley adoptada.



© Joaquín Salvador Lavado (QUINO) *Qué Presente Imprescindible* – Ediciones de La Flor, 2004

Recursos humanos y formación

ESPECIFICIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS • IMPACTOS PARADÓJICOS DE LA INTERVENCIÓN GUBERNAMENTAL • DIMENSIÓN SOCIAL • IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS • ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS • LA ESTRATEGIA FORMATIVA • ADAPTACIÓN AL CAMBIO • CUESTIONES • ACTORES Y ESTRATEGIAS RELEVANTES • ALIANZAS ESTRATÉGICAS • LEGITIMAR LA FORMACIÓN • FORMACION DE LA CIUDADANÍA PARA POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN CULTURAL • MEDIDAS SUGERIDAS • PARA TENER EN CUENTA

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
› **RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN**
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

UNO DE LOS PRINCIPALES RETOS DE TODA POLÍTICA DE APOYO A LA INDUSTRIA CULTURAL Y CREATIVA ES DISPONER DE RECURSOS HUMANOS QUE DEN RESPUESTA A LAS EXIGENCIAS DE LOS PROYECTOS POR IMPLEMENTAR, DESDE EL MOMENTO EN QUE SE HACEN OPERATIVOS.

La disponibilidad de recursos económicos o la existencia de un buen marco jurídico no es suficiente si emprendedores, creativos y gestores públicos y privados no están en condiciones de utilizarlos. Por esta razón, la formación de cuadros se convierte en una herramienta complementaria fundamental de una política de recursos humanos.

El diseño de toda estrategia debe adaptarse al contexto y a los valores locales. Es imprescindible empezar por el diagnóstico de la situación, valorar el potencial de capacidades existentes y estudiar las nuevas necesidades que un contexto cambiante conlleva. En resumen, los principales aspectos para tener en cuenta son:

- Especificidades de los recursos humanos de las industrias culturales y creativas.
- Impactos paradójicos de la intervención gubernamental.
- Estrategias específicas.
- Dimensión social.
- Impacto de las nuevas tecnologías.

Especificidades de los recursos humanos de las industrias culturales y creativas

En la mayoría de los países, el tamaño de las empresas del sector suele ser muy pequeño, a excepción de los grandes grupos de comunicación (prensa, radio y televisión) y alguna otra actividad de larga trayectoria de producción y distribución (como la editorial). Esto tiene efecto en la contratación laboral y en el perfil profesional de buena parte de los trabajadores del sector.

En relación con otras actividades económicas, la proporción de trabajadores por cuenta propia (profesionales independientes) es muy alta. Esto explica el predominio de trabajo sin relación de dependencia laboral, con contrato mercantil por proyecto (formal o informal). Asimismo, las características productivas del sector favorecen trayectorias laborales discontinuas, jornadas de trabajo no habituales u horarios no apegados al estándar, con una significativa presencia de trabajo a tiempo parcial.

Otra característica es la concentración de buena parte del mercado laboral en las grandes ciudades. Dado que los proyectos son temporales y muy dispares entre sí, las empresas necesitan ubicarse en lugares donde haya una gran oferta y demanda de profesionales, con experiencias contrastadas y que puedan cambiar de un proyecto a otro.

En estas ciudades, se aglutinan buena parte de los centros de formación especializados, pues muchos jóvenes son atraídos por la posibilidad de coincidir con los potenciales empleadores, y las escuelas son una buena cantera para ellos.

Se trata de un sector con estructuras de producción latentes, donde los proyectos se arman sobre la base de la confianza en determinados proveedores que, a su

vez, cuentan con cuadrillas de profesionales especializados. De forma parecida a un sistema solar, los líderes de los proyectos (artistas famosos o grandes productores) cuentan con un grupo habitual de profesionales y empresas proveedoras que gravitan alrededor de ellos como planetas alrededor de una estrella. Dichos planetas cuentan asimismo con una constelación de satélites formados por profesionales de su respectiva confianza y años de experiencia común en otros proyectos. En estos casos, la relación contractual más habitual es por servicio o con régimen de contrato laboral temporal.

Este es un sector donde abunda el autoempleo o la creación de pequeñas empresas colectivas impulsadas por la pasión al proyecto artístico. La falta de conocimientos y experiencia empresarial es un lastre para muchas iniciativas. La mitificación del joven emprendedor (esa minoría de empresas nacidas en un garaje que logran en poco tiempo un gran éxito) esconde una realidad y es la de que muchos proyectos no llegan a cristalizar.

El mercado laboral de la cultura se caracteriza por una mayor inestabilidad profesional que puede ser negativa, pues precariza las condiciones laborales, pero permite al mismo tiempo una mayor flexibilidad al trabajar para distintos proyectos y clientes, o una mayor implicación y compromiso con la misión social o artística del proyecto.

Finalmente, cabe señalar que, debido a los cambios en la estructura productiva, el empleo creativo tiende a expandirse más allá de los sectores culturales tradicionales. Sus profesionales aportan creatividad a otras actividades económicas, lo cual es interesante en términos cuantitativos por el empleo que generan y, también, por su capacidad de compartir esa experiencia cuando vuelven a su sector de origen.

Impactos paradójicos de la intervención gubernamental

El sector público interviene directa e indirectamente, explícita o implícitamente sobre el empleo cultural. En muchos países, es el principal empleador directo de servicios culturales: museos, bibliotecas, teatros, archivos o servicios administrativos centrales, entre otros.

Estos servicios y equipamientos necesitan contratar para algunas de sus actividades a empresas o profesionales culturales independientes: diseño y montaje de exposiciones, edición de publicaciones, o producción de espectáculos, entre otros.

En la medida en que las administraciones públicas tienden a externalizar parte de sus servicios con el objetivo de conseguir mejoras en la eficiencia, se desarrolla un mercado creciente de pequeñas empresas de servicios y de profesionales independientes.

Buena parte de los proveedores de servicios culturales son pequeñas estructuras de producción, microempresas o hasta asociaciones. Sin embargo, en aquellos países con procedimientos administrativos complejos, las microempresas suelen tener más problemas para cumplir eficientemente el conjunto de normas impuestas. Esta situación favorece a las empresas de mayor tamaño, que pueden responder con más facilidad a las complejidades burocráticas ligadas a las subvenciones o encargos públicos, así como a los avances financieros que se requieren, debido al pago tardío del sector público. En ello radica el impacto paradójico de la intervención gubernamental, que puede perder así su función de garante del equilibrio del sistema.

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
› **RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN**
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

Evaluar periódicamente los programas generales de apoyo a los recursos humanos y a la formación, para aprovechar sus recursos y adaptarlos a las necesidades.

Estrategias específicas
En función de lo expuesto, las políticas específicas para desarrollar recursos humanos especializados deberían dirigir sus estrategias para:

- *Apoyar a emprendedores (emprendedoría):* hacer más fácil la puesta en marcha y el desarrollo de un negocio y el empleo de profesionales
  Medidas para asegurar el apoyo a emprendedores:
  - Asesorar el proceso de transformación de buenas ideas en proyectos empresariales viables (incubadoras).
  - Desincentivar la puesta en marcha de proyectos sin planes de empresa solventes.
  - Favorecer la puesta en marcha de iniciativas de autoempleo viables a medio plazo.
  - Potenciar un plan de captación y formación de talentos emprendedores.

- *Potenciar habilidades (empleabilidad):* dar garantías para que la gente pueda desarrollar habilidades adecuadas que respondan a las oportunidades laborales de un mundo cambiante
  Medidas para asegurar potenciación de habilidades:
  - Prevenir el paro de larga duración.
  - Promover la adaptación de los grupos desocupados a las nuevas exigencias de empleo.
  - Estimular un clima de negociación laboral entre empresas y asociaciones de trabajadores.
  - Propender a la formación continua.
  - Potenciar el conocimiento y uso de las nuevas tecnologías, favoreciendo la formación digital de todos los colectivos.
  - Formar en los valores inherentes a la industria creativa (trabajo en red, cooperación, sensibilidad).

- *Ofrecer una mayor adaptabilidad:* crear medidas que concilien la seguridad del trabajador ante su empleo y la necesaria flexibilidad laboral para adaptar la producción a contextos cambiantes
  Medidas para asegurar una buena adaptabilidad:
  - Potenciar el uso de las nuevas tecnologías de comunicación y de trabajo deslocalizado.
  - Favorecer las redes de relaciones sociales entre profesionales y empresas.
  - Formación a la carta, ligada a proyectos.

- *Dar igualdad de oportunidades:* equidad de acceso al trabajo y a las oportunidades de desarrollo de proyectos con independencia de género, grupo étnico, nacionalidad, etc.
  Medidas para asegurar una mejor igualdad de oportunidades:
  - Captar esos profesionales (creativos, técnicos y emprendedores) procedentes de otros territorios con una buena formación, redes de relación y experiencia internacional.
  - Impulsar medidas que faciliten la adaptación de dichos profesionales a la realidad local (barreras idiomáticas, legales, reconocimiento de diplomas, etc.). La movilidad puede ser temporal (muy frecuente entre los artistas) o más permanente.

- Establecer relaciones y vínculos sólidos entre los trabajadores culturales durante su participación en procesos creativos de carácter colectivo así como en la puesta en circulación de las obras.

Dimensión social

La recuperación de oficios tradicionales o poco convencionales puede tener, asimismo, un interesante impacto social. Puede ser una vía para facilitar la formación y empleo de jóvenes procedentes de sectores sociales desfavorecidos. Sin embargo, la dimensión social de una estrategia de apoyo a la industria cultural puede ir más allá de estos oficios para abarcar el conjunto de ocupaciones que conforman el sector.

Impacto de las nuevas tecnologías

Las nuevas herramientas informáticas y de telecomunicaciones imprimen al sector cultural y creativo una dinámica de cambio permanente que se verifica de diferentes formas: por una parte, a partir de la tecnología, se crean nuevos perfiles profesionales (si hace unos años el colectivo de oficios culturales comprendía a actores, músicos, diseñadores gráficos e impresores, en la actualidad, tienen un crecimiento mayor los diseñadores multimediales, los editores online y los consultores creativos). Es decir que, mientras algunos oficios aparecen como una evolución de las antiguas formas de producción, otros son totalmente nuevos. Por otra parte, la aparición de las redes sociales trajo al sector numerosos voluntarios y también a consumidores preferentes. Ambos grupos constituyen un recurso adicional, cuyos aportes no son menospreciables. En el mismo sentido, las redes sociales pueden resultar un instrumento de multiplicación de las capacidades del personal abocado a un proyecto determinado.

En general, es preferible apoyar los procesos de formación e integración en empresas consolidadas, que lanzar a jóvenes sin experiencia a arriesgarse en un proyecto empresarial. Una vez lograda cierta experiencia y bagaje inicial, hay más probabilidades de éxito en la aventura de emprender un negocio propio.

Centros de formación técnica o aldeas artesanales en la República Dominicana

Las aldeas artesanales organizan cursos de producción, organización y gestión de productos artesanales, que permiten a los miembros de las comunidades mantener y desarrollar el saber hacer y la cultura local, apoyando a los artesanos para entrar en el mundo de los negocios. El programa también promueve acciones de comercialización mediante la participación en ferias artesanales nacionales y locales. Establecidas en el marco del DEPROMAT* por el Ministerio de Cultura con el apoyo de las municipalidades y el sector asociativo, las 19 aldeas ofrecen, a través sus programas de formación, nuevas oportunidades de empleo, profesionalizan el empleo artesanal, desarrollan la industria vinculándola al sector turístico, a la vez que permiten que las comunidades conserven su cultura local.
Para mayor información, ver: www.cultura.gob.do

* Desarrollo y Promoción de la Artesanía Dominicana

IMPLEMENTAR

DESARROLLO NORMATIVO
› **RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN**
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

La estrategia formativa

Debe dirigirse a los distintos profesionales de la cadena de valor del sector de las industrias culturales y creativas, es decir: los artistas y creadores y sus necesidades de formación y actualización de conocimientos técnicos; los productores, gerentes y los representantes de artistas y sus necesidades de conocimientos sobre gestión de negocios, funcionamiento de los mercados y derechos sobre la propiedad intelectual. Lo mismo ocurre con aquellas profesiones vinculadas con la distribución y la comercialización de bienes y servicios culturales y creativos.

En síntesis, la formación debe adecuarse a las necesidades de los tres grandes grupos de profesionales que participan en los proyectos empresariales del ámbito cultural:

- Gestores y directivos
- Artistas y creadores
- Personal técnico

La adaptación al cambio

Mientras que disponemos de una larga tradición de instituciones y líneas pedagógicas en los ámbitos tradicionales (conservatorios de música, escuelas de bellas artes), los nuevos oficios no cuentan con tales infraestructuras formativas. Por ejemplo, la gestión cultural como tal no se consolida como profesión (y no contó con centros de formación o asociaciones profesionales propias) hasta hace pocos años.

Desde una perspectiva de acción gubernamental, es necesario hacer una distinción entre el apoyo a la renovación de viejos oficios y culturas formativas, y el impulso para crear nuevas estructuras acordes con las necesidades de los nuevos oficios.

Para conseguir esta adaptación al cambio, cabe preguntarse: ¿qué conocimientos se le exigen hoy a un profesional que quiere abrazar una carrera, cuyos paradigmas, tecnologías y contextos se irán modificando precipitadamente en el transcurso de los próximos años? ¿Existen los centros de formación y los formadores capaces de acompañar el proceso de aprendizaje en un mundo que cambia a gran velocidad? ¿Qué habilidades se deben fomentar para que los conocimientos y competencias actuales puedan adaptarse a las necesidades del futuro?

Ubicación de los actores y estrategias diferenciadas

En la fase de diagnóstico, se han identificado la estructura y la calidad de la oferta formativa. Teniendo en cuenta que el impacto sobre el desarrollo de las industrias culturales y creativas no es el mismo en la formación de profesionales que en la formación de públicos, es importante disponer de estrategias diferenciadas:

- **Formación inicial, terciaria o universitaria, reglamentada de profesionales**

- **Formación profesional continua**
  (Formal, ligada a los posgrados universitarios; no formal, en el caso de cursos breves de gestión empresarial, vinculados a necesidades específicas del sector, tales como gestión de giras, desarrollo de líneas de producto o producción cinematográfica. Estos cursos pueden realizarse a pedido de empresas, asociaciones profesionales o gremiales).

- **Formación artística amateur**
  (En muchos países, es el eslabón inicial de la profesionalización).

- **Educación artística dentro de la enseñanza obligatoria general**
  (Es una de las principales demandas de una población).

La calidad de la oferta formativa depende, en gran medida, de los recursos e infraestructuras, diseño curricular, formación de docentes, sistema de acreditación disponible, etc. Para ello, es conveniente que los responsables de industrias culturales y creativas mantengan relaciones fluidas con otros sectores gubernamentales dentro de los ministerios de Cultura, Educación, otros sectores regionales y locales de gobierno, centros formativos, universidades, escuelas profesionales, conservatorios o escuelas superiores de arte, entidades organizadoras de seminarios y cursos, asociaciones y sindicatos de profesionales, nacionales e internacionales (OIT).

Todo lo que atañe a la formación reglada, incluso lo que se refiere al reconocimiento formal de profesionales, es competencia del organismo responsable del sector educativo (ministerio, dirección). La Dirección de Industrias Culturales y Creativas puede tener ingerencia en la formación continua e influir en una mayor adecuación de los planes de estudio y en su correcta clasificación por parte del Ministerio de Trabajo u organismo equivalente.

No todos los profesionales y responsables empresariales dan la misma legitimidad y valor a la formación. Por este motivo, en ocasiones, es mejor comenzar por potenciar la formación no formal, adaptada a necesidades precisas, para que, a partir de esa experiencia, se valore la necesidad de una formación integral.

La instrucción continua es una necesidad ineludible, a veces poco valorada por empresas e instituciones, en especial, en un sector donde muchos profesionales no mantienen una relación estable de dependencia laboral. Por esta razón, más allá de sensibilizar a las empresas para que formen a sus propios trabajadores, es necesario apoyar y orientar procesos formativos destinados directamente al profesional independiente.

PARA TENER EN CUENTA

¿Se disone de la cantidad adecuada de personas para llevar adelante el plan que se ha propuesto realizar?

¿El personal posee la capacitación suficiente para desarrollar las tareas que conduzcan hacia el cumplimiento de los objetivos que se trazaron?

IMPLEMENTAR

DESARROLLO NORMATIVO
› **RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN**
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

La formación especializada debe nutrirse de un bagaje formativo amplio e interdisciplinario que comprenda:

- Modalidades innovadoras y flexibles de aprendizaje.
- Socialización de la experiencia profesional y los procesos de aprendizaje a partir de foros, congresos o seminarios.
- Difusión del saber hacer, propio de los oficios de la cultura.
- Conocimientos, aptitudes y habilidades.

Educación artística:
la formación de la ciudadanía para potenciar la participación cultural

Las industrias culturales y creativas tienen, ante todo, necesidad de espectadores, oyentes y consumidores, es decir, ciudadanos sensibles a la creación artística. Se trata de promover e intensificar las acciones relacionadas con la educación y la iniciación a la cultura desde las escuelas y los equipamientos culturales (museos, bibliotecas y centros culturales).

Fomentar la formación artística no solo propicia un mejor aprecio y conocimiento del público en general, sino que permite, asimismo, que surjan nuevas generaciones de profesionales apasionados por la cultura en sus múltiples facetas. La televisión y la radio tienen, en este sentido, una gran responsabilidad, pues dan a conocer e incitan al consumo de determinados géneros y obras; es uno de los principales mecanismos de educación no formal de la población.

El propósito de la educación artística en la escuela (danza, teatro, música, dibujo) no es lograr que el niño se convierta en artista. Plantearlo de esta manera sería equivalente a decir que se enseña a escribir para que el niño se vuelva escritor. El arte se enseña para dotar a los niños de una visión transformadora del mundo: una visión creadora y abierta.

UNESCO 2003
(CLT-2003-WS-11)

Métodos, contenidos y enseñanza de las artes en América latina y el Caribe

Medidas sugeridas

1. Mejorar la coordinación entre el mundo formativo y el mundo empresarial, con mesas permanentes de diálogo.
2. Fomentar la actualización de escuelas de formación artística y profesional, con la incorporación de nuevas formas de expresión creativa.
3. Impulsar la formación continua de los profesionales con planes adecuados a la realidad y posibilidades de los distintos actores. Mientras que las empresas consolidadas deben potenciar el aprendizaje interno y facilitar el acceso de su personal a la oferta especializada, los profesionales independientes necesitan contar con ventajas fiscales que retribuyan el esfuerzo formativo.
4. Propiciar el asociacionismo de los profesionales para potenciar espacios de intercambio, conocimiento, instrucción interna y participación colectiva en las mesas de reflexión estratégica y de negociación con otros actores.
5. Promocionar espacios de reflexión y de estímulo a la innovación y el conocimiento de otras realidades.

Notas y observaciones

Financiación

ESTRATEGIAS GUBERNAMENTALES • ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO Y OTROS RECURSOS FINANCIEROS PÚBLICOS • SUBSIDIOS O AYUDAS FINANCIERAS DIRECTAS • PREGUNTAS Y RESPUESTAS • AYUDAS FINANCIERAS INDIRECTAS • INSTRUMENTOS FISCALES • MECANISMOS ALTERNATIVOS DE FINANCIACIÓN

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
› **FINANCIACIÓN**
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

PARA CONSOLIDAR UNA INDUSTRIA CULTURAL NACIONAL ES IMPRESCINDIBLE DISPONER DE LÍNEAS DE FINANCIACIÓN PARA SUS PROYECTOS.

Buena parte de las iniciativas existentes son fruto del empuje de profesionales con una capacidad de inversión limitada. En el caso de muchas pequeñas y medianas empresas, o de iniciativas empresariales incipientes, su principal aportación es el propio talento creativo y la capacidad de trabajo, pero tienen dificultades para conseguir los recursos necesarios que consoliden sus ideas y lanzar nuevos proyectos.

El elevado riesgo de cada iniciativa se solventa con su socialización en una diversidad de proyectos, pero, para lograrlo, se necesita alcanzar un tamaño medio de empresas y mercados que asegure la consolidación de la actividad. El tamaño y la consecuente capacidad para establecer catálogos de obras o listas de producciones disponibles para su distribución dependen, en buena medida, del acceso a la financiación a medio y largo plazo. En ese sentido, el sector tiene un déficit crónico y dificultades para obtener los recursos necesarios para crecer y alcanzar nuevos mercados.

Las industrias culturales y creativas no cuentan, generalmente, con un modelo de acceso a la financiación que sea efectivo para los requerimientos del sector, porque los bancos y los servicios financieros consideran que las industrias culturales y creativas son empresas de alto riesgo. La intangibilidad de los activos de la empresa cultural repercute negativamente en su acceso a los canales habituales de financiación de la actividad empresarial.

Resulta conveniente que una estrategia gubernamental de fomento industrial establezca como uno de sus objetivos prioritarios facilitar el acceso a la financiación. En este sentido, disponer de un sistema de garantías o avales gubernamentales es una herramienta fundamental, pues permite cubrir parcialmente el riesgo de las entidades financieras, sin que ello las exima de un análisis riguroso sobre la viabilidad de los proyectos para financiar.

Sin embargo, no todas las empresas del sector presentan una problemática financiera común. La creación de pequeños conglomerados en algunos países, con presencia en diversas industrias culturales y creativas, que incluyen muchas veces medios de comunicación, comporta necesidades de financiación superiores, pero las posibilidades de acceder a ella son también más fáciles. El apoyo público a estas empresas es fundamental, pues de ellas depende la continuidad de buena parte del empleo cultural directo e indirecto.

No obstante, en un contexto de recursos escasos, para contribuir al equilibrio del sistema, el gobierno debe proteger positivamente las pequeñas iniciativas, pues estas tienen mayores dificultades para conseguir financiación externa. Favorecer el desarrollo de estas iniciativas posibilita la existencia de un mercado más diverso, competitivo y plural. Cabe destacar que el tamaño es, en ocasiones, consecuencia de la dimensión del mercado nacional. Cuando este es pequeño, resulta extremadamente complejo amortizar las inversiones y competir con actores multinacionales con una presencia internacional relevante.

La principal fuente empresarial de financiación a largo plazo proviene de la venta de un producto o servicio cultural a un precio que haga viable la inversión, por ello, orientar la industria cultural al consumidor garantiza el retorno y ayuda a capitalizar nuevos proyectos.

La política gubernamental puede auxiliar a la industria cultural local a captar nuevos públicos, facilitando los sistemas de distribución y venta del producto y estableciendo estrategias de precio que permitan consolidar los negocios. Para

alcanzar esos objetivos, el gobierno cuenta con recursos normativos, informativos y presupuestarios.

Análisis de la dotación presupuestaria y los demás recursos financieros gubernamentales

Uno de los factores determinantes de la vitalidad de la industria cultural y creativa de un país es la cantidad de recursos gubernamentales que se asigna al sector.

Para un correcto diagnóstico inicial, es importante tener en cuenta no solo los recursos dispuestos directamente por la Dirección de Industrias Culturales y Creativas, sino también por otros ministerios (Economía, Industria y Trabajo, fundamentalmente), así como por la conducción de otros niveles administrativos. Estos últimos pueden ser muy importantes en países de estructura federal o con un alto nivel de descentralización política y administrativa. La asignación financiera de los recursos, consignada anualmente en los presupuestos del Estado, puede responder al mandato de una ley o formar parte de la decisión, más o menos discrecional, de un gobierno.

La intervención gubernamental puede encauzarse correctamente a través de la acción directa de la administración, o bien, apoyando iniciativas de terceros (otras administraciones públicas o el sector privado) sobre la base de transferir determinados recursos financieros, humanos o materiales. En el primer caso, la acción gubernamental queda consignada en los capítulos de gastos en personal, en bienes y servicios y en sus decisiones de inversión directa.

Respecto del apoyo de los gobiernos a las industrias culturales y creativas a través de transferencias, estas ayudas pueden tomar la forma de subsidios o de subvenciones a fondo perdido, adquisición o compra de productos por parte de la administración, otorgamiento de préstamos, intervención en el tipo de interés de los préstamos bancarios, aval público a ellos, o participación en el capital de un producto o empresa cultural.

Subsidios o ayuda financiera directa

- *Ayuda selectiva:* subvención discrecional dirigida a favorecer determinadas tipologías de productos culturales.

- *Ayuda genérica:* mecanismo automático de subvención que cubre a cualquier potencial beneficiario que cumpla con el objetivo del subsidio y los indicadores prefijados, por ejemplo: número de productos, volumen de ventas, etcétera.

- *Ayuda estructural:* dotación de recursos con el objetivo de capitalizar a largo plazo la empresa cultural. Por ejemplo, subvenciones para la renovación de equipos, inversión tecnológica, construcción o rehabilitación de nuevas plantas, etcétera.

- *Ayuda condicionada:* subsidio a fondo perdido condicionados al cumplimiento de ciertas obligaciones, como la dotación con fondos propios de una parte de la inversión, el desarrollo de un plan complementario de negocio, etcétera.

- *Ayuda reembolsable:* aporte, no a fondo perdido, que en el caso de que el proyecto consiga cubrir los gastos, el beneficiario debe devolver; en general, el fondo se realimenta con los reintegros que se logran.

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
› **FINANCIACIÓN**
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

- *Premio:* contribución a una actividad singular, decidida por un jurado, con el objetivo de resaltar públicamente la calidad de una propuesta y permitir la capitalización de nuevos proyectos.

Ayuda financiera indirecta

- *Líneas de préstamo público o concertadas con el sector bancario:* líneas de crédito dirigidas específicamente a financiar propuestas de inversión privada necesarias para el desarrollo del sector. Estas pueden ser ofertadas por la banca pública o la banca privada, a través de convenio (y aval) gubernamental.

- *Microcréditos dirigidos específicamente a pequeños emprendedores:* destinados a nuevos emprendedores o a proyectos con grandes dificultades para entrar en los esquemas convencionales de crédito bancario.

- *Subsidio en el tipo de interés de los préstamos bancarios:* el subsidio puede cubrir solo el diferencial entre el tipo de interés normal y el preferente o exonerar totalmente el pago del interés bancario (el beneficiario solamente debe devolver el capital).

- *Avales públicos a préstamos bancarios:* permite cubrir parcialmente el riesgo de las entidades financieras.

- *Exoneración de la tasa por uso de infraestructuras y servicios de titularidad pública:* es una forma de abaratar los costes de la empresa cultural y de socializar y maximizar el uso de infraestructuras o servicios que aisladamente no podrían ser asumidas por las pymes del sector.

- *Participación temporal o permanente en el capital de una empresa o proyecto cultural:* acuerdo de coproducción en un proyecto (producción de un espectáculo, película o línea editorial) o participación en el capital social de una empresa a través de una sociedad de capital de riesgo o, directamente, desde un organismo de la administración pública.

Fondos de garantía

Son instrumentos que puede utilizar el sector público para disminuir los riesgos financieros que asumen inversores o organismos de crédito al apoyar proyectos determinados. Su implementación en el sector de las industrias culturales y creativas contribuye tanto a favorecer la participación del sistema financiero, como a brindar a las empresas condiciones más favorables de acceso al capital. Es necesario tener en cuenta que la puesta en marcha de fondos de garantía específicos para el sector exigen un profundo conocimiento sobre la evaluación de los riesgos inherentes a la naturaleza singular de las actividades culturales.

Preguntas y respuestas

¿Cómo conseguir que los subsidios directos a fondo perdido no perpetúen una relación de dependencia excesiva de las empresas culturales respecto de la administración pública?

Ayudas a la creación y apoyo a la industria cultural y creativa son acciones distintas. El objetivo de la segunda es garantizar la viabilidad económica y social a largo plazo del negocio que se subvenciona. Por esta razón, el apoyo debe acompañar un plan de viabilidad y ser acotado en el tiempo. En el caso de apoyos plurianuales, es importante reducir paulatinamente el importe, pues se trata de acostumbrar al beneficiario a contar solamente con sus propios recursos.

¿Qué es preferible, una ayuda selectiva o un sistema de subsidio genérico?

Las ayudas selectivas suelen ser más eficaces con relación a los objetivos que se persiguen, pero en términos de eficiencia y de legitimidad (tratamiento equitativo a todos los potenciales beneficiarios), pueden presentar algunos inconvenientes. Por ejemplo, la compra genérica de un número determinado de libros es fácil de implementar, trata a todos los editores por igual y garantiza un mínimo de viabilidad a cualquier obra editorial. Sin embargo, no permite distinguir los grandes éxitos comerciales de los libros de mercado restringido y de contenido con un alto interés cultural (poesía, ensayo o historia local, entre otros). Asimismo, es más fácil la autarquía de los fondos específicos, con aportaciones procedentes del propio sector (como el fondo del cine argentino financiado por un impuesto a la exhibición comercial) que la de los fondos genéricos.

¿Qué diferencia hay entre una financiación que prioriza el contenido y otra centrada en el apoyo global a la industria cultural?

El salto de una política cultural generalista a otra centrada en el fomento de la industria cultural y creativa implica poner el énfasis en el fortalecimiento y profesionalización de los actores industriales. No importa tanto el contenido específico de lo que se ayuda a producir con dinero público, sino el garantizar la viabilidad y continuidad de una pluralidad de agentes productivos. La existencia de una industria cultural y creativa poderosa garantiza la diversidad de contenidos. Evidentemente, no excluye la conveniencia de contar con otro tipo de ayudas, en función del contenido, para compensar el sesgo natural del mercado hacia aquellas obras más comerciales.

¿Es preferible apoyar cada segmento de la cadena productiva por separado o disponer de una línea de subsidio integral a un sector?

La interdependencia entre ramas de actividad suele aconsejar el tratamiento unitario de un sector determinado. Apoyar la producción de cine nacional sin garantizar su distribución real en las distintas ventanas de exhibición tiene poco sentido. Sin embargo, las necesidades y los mecanismos que inciden en la producción poco tienen que ver con la situación de la distribución y la difusión. Por esta razón, es útil diseñar modelos de subvención específicos para segmentos de la cadena productiva en el marco de un sistema de intervención gubernamental integrado (por ejemplo, una ley del cine).

¿Cuándo es mejor dotar de fondos plurianuales?

Tradicionalmente, la mayoría de subsidios tienen un carácter anual, pues dependen del presupuesto público aprobado cada año por el parlamento. Sin embargo, determinadas propuestas se consolidan mejor si cuentan con una garantía de apoyo plurianual sobre la base de un contrato-programa con objetivos preestablecidos. Tal mecanismo, que no todos los sistemas administrativos admiten, permite el desarrollo de estrategias a medio y largo plazo, lo que contribuye a consolidar la estructura de las empresas de un sector. De todas formas, es recomendable establecer mecanismos de evaluación periódica y plazos de no renovación, con el fin de no perpetuar la dependencia de las empresas respecto de la administración.

¿Por qué negociar con la banca privada mecanismos de préstamo a la empresa cultural?

Buena parte del sector cultural tiene dificultades de acceso a los fondos de la banca, pues sus proyectos no coinciden con los criterios habituales de valoración de riesgos. La puesta en marcha de mecanismos dirigidos específicamente a la empresa cultural y creativa permite sensibilizar a los responsables bancarios sobre las particularidades del sector y, al mismo tiempo, movilizar fondos privados a favor de las empresas.

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
› **FINANCIACIÓN**
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

Instrumentos fiscales

Los instrumentos de naturaleza fiscal intentan potenciar la actividad empresarial o el consumo cultural a través de una reducción selectiva de los ingresos del Estado. Este beneficio se puede articular a través de exenciones, rebajas o desgravaciones fiscales. Para ponerlos en marcha, la Dirección de Industrias Culturales y Creativas debe negociar y convencer a las autoridades fiscales (habitualmente poco propensas a conceder ventajas de este tipo) con argumentos sobre su impacto multiplicador, y proponer fórmulas que eviten el uso fraudulento de los mecanismos que se deben implementar. El beneficio dependerá del tributo afectado y de su capacidad de estímulo al proceso de producción o de consumo cultural. Como consiste en transferir recursos del sector público al privado, su impacto es mayor en las fases iniciales de desarrollo de una empresa cultural.

- *Exención o reducción tributaria:* consiste en liberar totalmente (exención) o parcialmente (reducción) el pago de determinados impuestos a aquellas empresas o consumidores que concurran con las circunstancias previstas en la ley. La reducción del impuesto sobre la venta de bienes y servicios culturales, por ejemplo, la reducción del impuesto sobre el valor agregado (IVA) en las compras de libros o en la entrada a un espectáculo pretende aumentar el consumo cultural e, indirectamente, incorporar mayores ingresos genuinos a las empresas. En cambio, las rebajas o exenciones al impuesto de sociedades pretende favorecer la provisión del servicio por parte de las empresas. Uno de los objetivos de este tipo de intervención debe ser adaptar al máximo los mecanismos de apoyo fiscal a la realidad de la industria cultural. En este sentido, propiciar una mejora del tratamiento fiscal a la figura del emprendedor puede tener un impacto importante en un campo con un muy elevado número de profesionales independientes.

- *Exención o reducción de un precio o tasa pública:* a diferencia de los impuestos, las tasas y los precios públicos están ligados a un servicio directo prestado por la administración que tiene un coste que se pretende cubrir. Las reducciones o exenciones se aplican a estos ingresos públicos, renunciando el Estado a cobrar, con el fin de conseguir un beneficio social alternativo. En el caso de las industrias culturales y creativas, surgen, entre otros, la exención de la tasa por rodaje de una película en la calle o la exención por el uso y alquiler de espacios o infraestructuras públicas.

- *Desgravación fiscal:* se trata de reducciones en el importe de un gravamen, por ejemplo, la desgravación fiscal sobre el impuesto a los beneficios en las sociedades culturales o la renta de las personas físicas.

- *Reducción arancelaria a la importación de insumos para la producción:* por ejemplo, en el caso del papel para impresión o los soportes informáticos para audio o imágenes.

Mecanismos alternativos de financiación

El Estado puede propiciar también otros tipos de mecanismos de financiación. En algunos casos, estos consisten en facilitar el acceso a fondos externos (de otros

ministerios, niveles de gobierno, fondos internacionales o patrocinio privado). Es importante que la Dirección de Industrias Culturales y Creativas dé a conocer su existencia, firme acuerdos de cooperación (a veces con una pequeña aportación adicional del Ministerio de Cultura para garantizar el acceso de las iniciativas locales a los fondos), asesore sobre cómo cumplimentar los formularios de ayuda, legisle para favorecer una mayor convergencia hacia los esquemas y lógicas de dichos fondos y realice un seguimiento sobre la evolución de las aportaciones recibidas, con el objetivo de detectar problemas y proponer alternativas.

Se exponen abajo las tipologías de fondos externos disponibles y las estrategias que se pueden impulsar:

- *Acceso a fondos internacionales:* distintos organismos internacionales (organismos gubernamentales nacionales e internacionales de cooperación al desarrollo, fondos de Naciones Unidas o dependientes del Banco mundial, etc.) disponen de fondos o de líneas específicas de apoyo a la industria cultural y creativa. La Dirección de Industrias Culturales y Creativas debe dar a conocer esta información, enseñar a los emprendedores a aplicar tales fondos y asesorarlos en la búsqueda de los socios necesarios. Una de las líneas de apoyo más comunes consiste en favorecer la coproducción o coedición internacional.

FOMIN

El Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN) trabaja para promover una actuación coordinada entre las pymes y las instituciones públicas, produciendo y aprovechando sinergias para el desarrollo sostenible de las industrias culturales de América latina y el Caribe.

El FOMIN se creó como laboratorio, un banco de pruebas para proyectos innovadores que promueven crecimiento económico y reducción de la pobreza a través del desarrollo del sector privado, en especial, de las micro y pequeñas empresas.
Para mayor información, visite www.iadb.org/mif/home/index.cfm?lang=es

- *Acceso a fondos de otros ministerios:* buena parte de los ministerios económicos (Economía y Finanzas, Trabajo e Industria, entre otros) disponen de fondos mucho más cuantiosos de los existentes en el Ministerio de Cultura para favorecer el autoempleo, a las pequeñas y medianas empresas, la renovación tecnológica y fomentar la exportación. En muchos países, como Brasil y Argentina, el acceso de las empresas culturales y creativas a estos fondos ha representado un incremento cuantitativo de la financiación, impensable solamente con los fondos disponibles del Ministerio de Cultura.

- *Potenciación de fondos combinados con otras administraciones:* una forma de incrementar los recursos puestos a disposición del sector consiste en proponer la cooperación de otras administraciones (regionales o locales).

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
› **FINANCIACIÓN**
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

- *Potenciar el mecenazgo cultural, el patrocinio empresarial y la responsabilidad social corporativa:* aunque la mayor parte de estos recursos se destinan a actividades sin lucro, la potenciación de un marco normativo y fiscal favorable alienta el valor social de la cultura y la venta de los bienes y servicios que produce. De esta manera, aunque la empresa cultural no sea beneficiaria directa de esos fondos, los recursos liberados para estos menesteres terminan recayendo, en parte, en empresas de servicios responsables de proveerle insumos.

- *Acompañar los procesos de captación de capital riesgo privado:* a menudo, lo más operativo consiste en reorientar los fondos o mecanismos genéricos de capital riesgo ya existentes mediante un mandato explícito de apoyo a proyectos de las industrias culturales y creativas. En estos casos, conviene argumentar ante los responsables de esos fondos (a menudo altos funcionarios de los ministerios de Economía y Finanzas, o de las agencias de control monetario) sobre los beneficios sociales de las iniciativas culturales (creación de empleo, recuperación urbana) y su potencial viabilidad económico-financiera. El principal problema que suele presentarse es la pequeña dimensión de muchas de estas iniciativas, situación que las hace invisibles frente a los proyectos que acostumbran recibir la atención de las autoridades económicas.

Otro mecanismo de financiación consiste en potenciar el incremento de los recursos propios a través del consumo interno o la exportación, para ello se puede:

- Facilitar los mecanismos automáticos de venta de productos autóctonos vía Internet, venta telefónica u otros sistemas que faciliten el acceso al consumo en mercados cada vez más amplios.

- Crear tarjetas-monederos para propiciar el consumo cultural de los jóvenes.

- Potenciar los *clubs de consumidores culturales*: los clubes permiten aumentar el conocimiento de la oferta de eventos y propuestas culturales, con información segmentada por intereses o territorios, ofreciendo ciertas ventajas de precio y acceso a sus miembros. Se consigue, de esta manera, lograr la fidelidad de determinados colectivos y aumentar su demanda, con el consecuente impacto en los ingresos propios de las organizaciones culturales.

Notas y observaciones

Infraestructuras e inversiones

NECESIDAD DE CONTAR CON INSTALACIONES Y EQUIPOS • SINERGIAS PRODUCIDAS A PARTIR DE CLUSTERS CREATIVOS • INDUSTRIAS CULTURALES Y URBANAS • POLÍTICA DE INVERSIONES • EL SISTEMA DE INCUBACIÓN DE PROYECTOS • LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO DE LAS INCUBADORAS • PYMES, DERECHOS DE AUTOR Y DERECHOS CONEXOS • PREGUNTAS ORIENTADORAS

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
› **INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES**
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

LA INDUSTRIA CULTURAL Y CREATIVA, COMO CUALQUIER OTRO SECTOR INDUSTRIAL, REQUIERE INSTALACIONES Y EQUIPOS PARA DISEÑAR SUS PROTOTIPOS, SACAR ADELANTE SUS PRODUCCIONES, FACILITAR LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZAR LOS BIENES Y SERVICIOS RESULTANTES.

Disponer de instalaciones apropiadas es fundamental: talleres para producir, estudios de grabación, salas insonorizadas para ensayar, escenarios de filmación, espacios grandes para montar espectáculos, mecanismos y plataformas logísticas para distribuir, oficinas para dirigir y administrar, redes de salas para la exhibición o almacenes comerciales correctamente distribuidos a lo largo del país y bien localizados en los centros de las ciudades para llegar al consumidor.

Históricamente, la concentración espacial de talleres y puntos de venta ha tenido efectos positivos para el desarrollo de muchas actividades culturales, pues genera sinergias tanto por la concentración de talento como por la atracción de potenciales consumidores.

En la actualidad, muchas ciudades se plantean como estrategia replicar los viejos barrios especializados de artesanos en clusters creativos, donde no se busca tanto la especialización como la interacción entre profesionales con saberes complementarios. Otra estrategia consiste en rehabilitar y revitalizar los centros históricos.

Estas estrategias permiten compartir instalaciones y equipamientos costosos, facilitan el encuentro entre profesionales, focalizan la demanda y atraen al turismo. Su gran ventaja es conseguir una mejor y más rápida amortización de la inversión social. Se trata, en última instancia, de instalar distritos industriales, incorporando centros formativos y espacios de exhibición a su alrededor. Este es el caso de lugares emblemáticos como el barrio de Palermo en Buenos Aires, los centros históricos de Antigua (Guatemala), o Quito (Ecuador), y otros lugares del planeta.

A veces, el motor de dicha concentración es un gran centro de formación con la voluntad de articular incubadoras que permitan la salida profesional de sus egresados y el intercambio entre docentes y profesionales experimentados, como por ejemplo en el Centro Nacional de las Artes (CENART) en ciudad de México.

Industrias culturales y urbanas

Desarrollar políticas para el fomento de las industrias culturales y creativas en ciudades medianas o pequeñas es posible, aunque se requieren estrategias específicas distintas de las que podrían plantearse en otro contexto territorial.

Conviene comenzar por concentrar los esfuerzos en una o en muy pocas actividades, sin considerar el conjunto de las industrias culturales y creativas. La decisión acerca de cuáles serán las actividades que se fomentarán es una instancia crucial en la etapa de diagnóstico.

En particular, el análisis exhaustivo comprende factores como la historia productiva del lugar; el capital humano disponible, especialmente de artistas creadores y personas con vocación emprendedora; la infraestructura existente que podría servir al proyecto y la capacidad financiera disponible.

En líneas generales, en el sector conviven empresas multinacionales de gran tamaño con ideas emprendedoras casi unipersonales. Los determinantes de la escala en la que se moverán las políticas de fomento se obtendrán a través de la dinámica territorial y por la naturaleza específica de la actividad por desarrollar. Esto también

lleva a establecer estrategias diferenciales de inversión, que permitan, a la vez, resguardar los fondos públicos y ser útiles a cada tipo de beneficiario. En ambos contextos (grandes o pequeñas ciudades), la labor de un departamento de fomento de la industria cultural, en referencia a la inversión en infraestructura y equipamiento general, puede sintetizarse en:

- Apoyo financiero.
- Asesoramiento técnico.
- Fomento de estrategias de colaboración.
- Reciclaje de viejos equipamientos, mercados y espacios industriales.
- Rediseño de instalaciones y equipos de las escuelas artísticas para ponerlos al servicio de las actividades productivas.

Equipos

En lo que se refiere a los equipos, la tecnología digital ocupa, en la actualidad, un papel cada vez más preponderante, y su rápida evolución exige un gran esfuerzo de inversión para mantener una tecnología competitiva.

La gran demanda de las tecnologías digitales, de la información y la comunicación no significa que hayan desaparecido las necesidades de equipo convencional. Sectores como la artesanía o las artes plásticas continúan necesitando tornos y hornos para la cerámica, lienzos y pinceles para pintar, o escarpas y buriles para esculpir. Asimismo, todos los formatos materiales requieren de medios de transporte y almacenes para sus materias primas y sus mercancías. Es necesario disponer, además, de redes de distribución adecuadas.

Incubación de proyectos

Se trata de una estrategia pública de apoyo concebida para desarrollar iniciativas originales y creativas de potenciales emprendedores. Consiste en acompañar el proyecto durante su etapa inicial, que suele ser la más difícil.

En la incubadora, las propuestas seleccionadas reciben asistencia personalizada para definir la capacidad potencial de la idea y el modelo de negocio más adecuado. Asimismo, se brinda infraestructura y asesoramiento técnico acorde con cada etapa del proceso de desarrollo de la nueva empresa.

Los servicios de incubación pueden tener carácter gratuito, y se realizan durante un tiempo limitado –de dos a tres años– plazo en el cual el proyecto deberá transformarse en una empresa autosustentable. Los proyectos factibles de ser incubados son seleccionados a través de llamados periódicos a concurso, donde cada propuesta es evaluada por distintos expertos para determinar sus posibilidades de éxito.

Las incubadoras de ideas emprendedoras, dirigidas hacia las industrias creativas o de base cultural, se han multiplicado durante los últimos años. La mayor cantidad de experiencias se realizan a escala local.

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
› **INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES**
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

Estructura de funcionamiento de una incubadora

- *Selección de proyectos:* tiene como principal responsabilidad el proceso de convocar a los emprendedores y realizar la selección de los proyectos para incubar. En este sentido, una de sus principales tareas es la difusión de los servicios de incubación. Debe implementar, además, los mecanismos para decidir de forma objetiva y racional cuáles son las iniciativas que tienen mayor posibilidad de llegar a convertirse en empresas.

- *Infraestructura y logística:* tiene a su cargo el lugar físico donde funciona la incubadora. Debe contar con los elementos básicos para el desarrollo de una empresa (oficinas, plataforma tecnológica y de comunicación, servicios auxiliares, etc.). También se ocupa de su mantenimiento para que se encuentren en condiciones de operar adecuadamente.

- *Capacitación e información:* tiene a su cargo la creación de cursos, seminarios y otras actividades dirigidas a formar y capacitar a los emprendedores en las áreas de incumbencia de cada proyecto. Por otra parte, debe mantener contacto con instituciones dedicadas a la investigación con el objetivo de proporcionar información estadística y análisis cualitativos sobre las industrias creativas. Algunos de los insumos que ponen a disposición de los emprendedores son estudios de mercado, análisis de consumo y demanda, comportamiento de públicos, impacto social de las actividades del sector y nuevos bienes y servicios disponibles.

- *Asesoramiento:* trabaja a partir de las ideas e iniciativas que surgen de los proyectos incubados. Provee a los emprendedores de contactos específicos en el mercado local, nacional e internacional. Generalmente, pone a disposición de ellos una asesoría contable y laboral, sobre propiedad intelectual y colabora en la presentación de proyectos y planes de negocio ante posibles inversionistas y entidades de crédito.

Incubadoras funcionando en América Latina

> Red Latinoamericana de Asociaciones de Parques Tecnológicos y de Incubadoras de Empresas.
> Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba.
> CREA, incubadora de Industrias Creativas y Empresas Culturales de la ciudad de Córdoba, Argentina.
> Red de emprendedores Bavaria, Colombia.
> Instituto Génesis PUC Rio de Janeiro, Brasil.
> Universidad de Antioquía, Colombia.
> INCUBA. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
> INCUBA GUATEMALA.

Pymes, los derechos de autor y los derechos conexos

En general, las actividades relacionadas con la edición, la música, la creación audiovisual, las artesanías, el espectáculo en vivo, las artes visuales, el diseño, la moda, etc., están vinculadas de una manera u otra con la protección de la propiedad intelectual y, en particular, del derecho de autor que incluye, por un lado, los derechos concedidos a los creadores por sus obras literarias y artísticas y, por otro lado, los derechos conexos (similares, aunque a menudo más limitados y de más corta duración) concedidos a otros actores de la cadena creativa, como artistas intérpretes o ejecutantes, productores de fonogramas y organismos de radiodifusión.

La revolución digital de los últimos años protagonizada por las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (NTIC) y el boom de los productos multimedia, el software y los contenidos digitales, tienen un efecto indudable sobre el objeto, los objetivos y la protección de los derechos de autor y los derechos conexos, particularmente, en lo que se refiere al mercadeo y el acceso a los productos en línea. En este contexto de cambio, que eventualmente generará adaptaciones de los regímenes jurídicos en vigor, las micro, pequeñas y medianas empresas creativas y culturales siguen utilizando como materia prima materiales creativos u obras* protegidas por la propiedad intelectual. De ahí que sea esencial entender los principios básicos sobre cómo proteger las obras que se crean o sobre las que se poseen derechos, entender cómo se estructuran las cadenas de valor dentro de las diferentes industrias y cuáles son los esquemas de contratación propios; asimismo, entender el modo de maximizar los derechos que se poseen y cómo evitar violar los derechos de terceras partes.

Para ello, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) ha desarrollado toda una serie de instrumentos tales como el manual "La expresión creativa: Introducción a los derechos de autor y los derechos conexos para las pymes" concebido especialmente con el propósito de orientar a las empresas culturales y creativas sobre cómo se abordan en el ámbito nacional los derechos de autor, la legislación, la normativa, la jurisprudencia, decisiones judiciales y procedimientos administrativos, etc. Ecuador y la República Dominicana han elaborado sendas versiones adaptadas de la publicación en castellano.

Como un ejemplo de lo que las oficinas nacionales de derecho de autor pueden realizar en esta materia, la Dirección Nacional de Derecho de Autor de Colombia (www.derechodeautor.gov.co) ha emprendido un proyecto denominado CREANET, en donde ofrece un portal de servicios en apoyo a las industrias y los emprendedores en el campo de la creación artística y literaria. Comprende herramientas para establecer redes de contactos, mostrar casos de éxito, recibir capacitación orientada hacia el manejo estratégico del derecho de autor y su negociación, y establecer vínculos con semilleros de empresas o entidades que ofrecen financiación para proyectos productivos en el campo de la cultura. Este trabajo se coordina con otras entidades gubernamentales responsables de las políticas culturales, el comercio y el apoyo a la industria.

* El tipo de obras que abarca el derecho de autor incluye, entre otros, obras literarias, como novelas, poemas, obras de teatro, documentos de referencia, periódicos y programas informáticos; bases de datos; películas, composiciones musicales y coreografías; obras artísticas, como pinturas, dibujos, fotografías y esculturas; obras arquitectónicas; publicidad; mapas y dibujos técnicos...

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
> **INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES**
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

Preguntas

- ¿Se dispone de un censo actualizado sobre jóvenes emprendedores locales? En caso afirmativo, ¿hay interesados en desarrollar proyectos vinculados con las industrias culturales?
- ¿Existen edificios públicos no utilizados que podrían ser reciclados y destinados a instalar en ellos emprendimientos creativos vinculados a las industrias culturales?
- ¿Existen estímulos fiscales o parafiscales para favorecer la creación de nuevas empresas culturales?
- ¿La banca ofrece líneas de crédito destinadas a crear infraestructura o adquirir equipamiento para las industrias culturales? ¿El aval público podría mejorar la situación actual?
- ¿Se cuenta con personal capacitado para brindar asesoramiento técnico en materia de equipamiento? En caso afirmativo, ¿para qué subsectores?

Notas y observaciones

Competitividad e innovación

¿POR QUÉ LA INNOVACIÓN ES UN FACTOR CLAVE? • REINVENTAR FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y TRABAJO, ASUMIR RIESGOS Y RENUNCIAR A PROCESOS TRADICIONALES • FASES DEL PROCESO DE INNOVACIÓN • ¿CÓMO APOYAR PROCESOS DE INNOVACIÓN DESDE UNA POLÍTICA GUBERNAMENTAL DE APOYO A LAS INDUSTRIAS CULTURALES? • MECANISMOS QUE FAVORECEN LA COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN • LA CALIDAD • PREGUNTAS Y RESPUESTAS

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
› **COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN**
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

Creatividad e innovación, dos conceptos complejos difíciles de definir y diferenciar que, sin embargo, se complementan entre sí: La **innovación** es la explotación exitosa de ideas nuevas. Consiste en crear las condiciones y modificar la forma con la que nos relacionamos, obtenemos conocimiento y creamos alguna cosa. La **creatividad** proporciona las ideas que la innovación implementa exitosamente.

UNA DE LAS MISIONES DE LA POLÍTICA PÚBLICA ES LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y DE LOS PRODUCTOS CULTURALES, ASÍ COMO EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN EN TODA LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR, DESDE EL DISEÑO Y LA CREACIÓN DE LOS PROTOTIPOS HASTA SU COMERCIALIZACIÓN, PASANDO POR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE DESARROLLO DEL PRODUCTO.

Además, el objetivo clave desde la acción pública es lograr mercados estables, pues solo con la regularidad de la producción hay estabilidad laboral, y es posible hacer viable a medio y largo plazo la empresa cultural.

¿Por qué la innovación es un factor clave?
Porque ofrece la oportunidad de ser más competitivos en un mundo en el que la comercialización de los productos ha evolucionado hacia una venta emocional. Un aspecto sobre el que las industrias culturales y creativas tienen mucho que decir.

El campo de la cultura ha hecho suyo, desde finales del siglo XIX el paradigma de la creatividad. Las artes, así como también las formas de presentación del patrimonio, han sido valoradas por su capacidad de expresar y de comunicar de forma creativa e innovadora ideas, conceptos y productos. Pero el proceso de innovación implica un paso más: el desarrollo cognitivo que da lugar a nuevos géneros, convenciones, modelos de organización o formas de comportamiento. El reto de incluir ambas dimensiones en los proyectos de las industrias culturales y creativas implica no solo incidir en los procesos de creación artística, sino también en los modelos de producción, distribución y difusión cultural, y en las políticas que lo sustentan.

La creatividad y la innovación se sitúan de manera creciente en una lógica de diálogo e interacción en diversos niveles. Por un lado, los usuarios en lugar de intervenir únicamente al final del proceso, como destinatarios últimos de la producción cultural, pasan a ser agentes activos en la definición del producto y en su valoración (*prousers*). Por otro lado, se produce un encuentro con otras disciplinas, territorios y contextos que se relacionan en un proceso de complejidad creciente y de naturaleza multidireccional: la actividad cultural recibe y aporta también a otros sectores económicos. Así pues, más allá de una definición estrecha de innovación asociada únicamente al cambio tecnológico, la innovación en el campo de las industrias culturales y creativas pasa por reinventar las formas de organización y trabajo, asumir riesgos y renunciar a procesos tradicionales. De alguna forma, la innovación deriva de la pasión de los profesionales (pero también de las audiencias más activas) para generar estímulos emocionales. La creatividad es algo más que la manifestación de la libertad de expresión. Es también el libre acceso, sin barreras sociales, a la producción del alma humana y a valores éticos, estéticos e identitarios.

Por otra parte, los riesgos y las tensiones que necesariamente genera la innovación exigen actitudes positivas y de curiosidad ante el cambio. El potencial de la acción cultural para infundir confianza mutua entre los distintos grupos de la población sigue teniendo vigencia en sociedades cada vez más multiculturales y diversas. La acción cultural se complementa con experiencias pioneras de apoyo a la innovación (fondos de capital creativo, programas de formación de talentos, etc.), basadas en la responsabilidad social de empresas, universidades y administraciones públicas.

Todo proceso de innovación pasa por diversas fases:

1. Fase de emergencia, momento de cambio radical en el que aparece un nuevo producto o género fruto de un proceso creativo.
2. Fase de consolidación, el nuevo producto es aceptado en el mercado gracias a innovaciones en la implementación y comercialización.
3. Fase de madurez, la innovación se centra en la mejora de los procesos y el estándar alcanzado es aceptado por todos.

La primera consiste en un salto radical, mientras que las dos siguientes son más acotadas y de crecimiento progresivo.

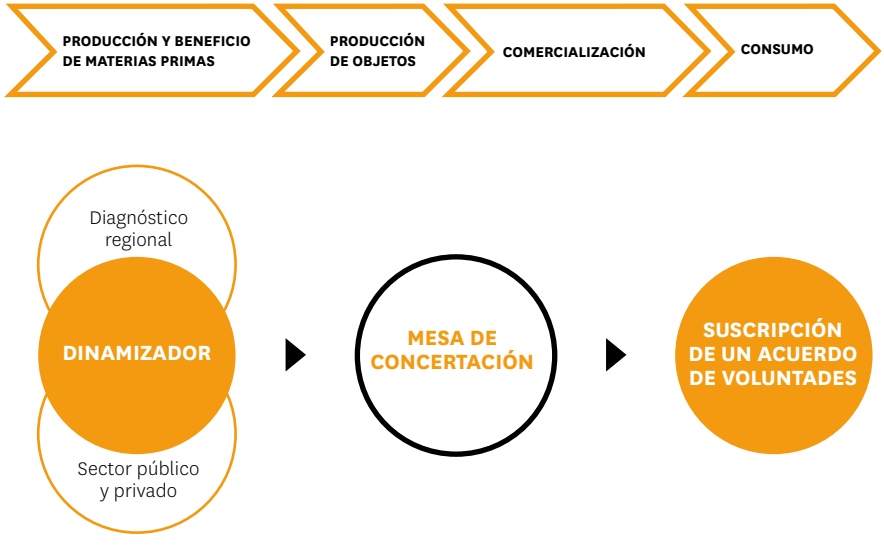
Objetivo clave desde la acción pública: lograr mercados estables, pues solo con la regularidad de la producción hay estabilidad laboral, y es posible hacer viable a medio y largo plazo la empresa cultural.

¿Cómo incidir sobre los procesos de innovación desde una política gubernamental de apoyo a las industrias culturales y creativas?

En principio, como los emprendedores juegan un papel fundamental en la implementación de una industria cultural innovadora, los sistemas de subvención pública, mantenedores de un status quo histórico, deben transformarse para dar cabida a los creadores y a aquellos emprendedores más innovadores.

Además, favorecer la colaboración entre empresas es una forma muy efectiva de impulsar la innovación.

Acuerdos para fomentar la competitividad en los distintos eslabones de la cadena de valor



Fuente: Artesanías de Colombia

Puntos de entrada: transformar el sistema de subvenciones públicas y favorecer la colaboración entre empresas.

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

Las políticas dirigidas al fomento de la creatividad y la innovación alcanzan su mayor grado de desarrollo cuando existe una estrecha relación entre el Estado, las empresas y las asociaciones gremiales involucradas.

Mecanismos que favorecen la competitividad e innovación:

- La creación y adopción de estándares de calidad para el sector. Por ejemplo, mediante la puesta en marcha de consejos reguladores (sistema de consejos de garantías de las marcas, donde se van adaptando los estándares de calidad).
- Ofrecer asesoramiento al sector para poder orientarse mejor en el mercado y para conocer los estándares técnicos vigentes.
- Actuar como cliente directo (se puede incidir de manera más eficaz sobre las exigencias de calidad).
- Crear reglas para favorecer el funcionamiento de un mercado transparente y competitivo.
- Poner en funcionamiento estrategias de punta de lanza, mediante el estímulo o la creación de equipos que, en la primera línea de vanguardia, marquen las pautas de futuro.
- Facilitar el acceso económico a equipamiento e instalaciones.
- Favorecer el desarrollo de consejos reguladores de los estándares de calidad.
- Favorecer la interacción de creadores y productores con un público exigente (por ejemplo, mediante la organización de ferias y mercados).
- Poner en contacto a los integrantes de la cadena de valor con expertos provenientes de otros países o promover viajes de estudio.
- Ofrecer premios a los emprendedores que se destaquen por la calidad de sus productos.
- Favorecer el acceso a la información sobre procesos de mejora de la calidad a partir de centros de documentación especializados.

Cómo se crean ventajas competitivas

1. Generando valor agregado

2. Incorporando diseño a los productos

3. Transformando materias primas en productos

4. Brindando servicio al cliente

La innovación no abarca solamente el aspecto tecnológico. En el ámbito de las industrias culturales, el concepto abarca toda la cadena de valor. Se puede innovar en todo el proceso que va desde la creación al consumo.

Instrumentos de intervención pública para aumentar la competitividad

- > Acuerdos de competitividad sectorial
  - Comerciales
  - De acceso tecnológico
  - Estrategias
- > Alianzas
- > Redes locales
- > Mesas de concertación
- > Asistencia técnica
- > Incentivos financieros de apoyo a la estrategia

Para un país periférico que contiene regiones con distinto grado de desarrollo, facilitar la adaptación de los sectores de producción cultural al cambio tecnológico como estrategia de competitividad es una condición necesaria para la sostenibilidad de las manifestaciones culturales de cada región a través de las empresas culturales.

David Melo y Omar López
Estudio de Economía y Cultura

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

Disponer de una industria con buenos profesionales da como resultado productos de excelente calidad técnica y artística.

Calidad

La baja calidad y la falta de regularidad de la producción puede constituir un serio obstáculo para desarrollar plenamente la potencialidad del sector.

Dentro del entorno de las industrias culturales y creativas, el concepto de calidad se refiere a la excelencia en los formatos y a la regularidad del proceso de producción y distribución utilizado. No se trata de juzgar la excelencia artística, recomendable desde otro punto de vista, sino la viabilidad global de los proyectos (económica, social, cultural). El responsable de las industrias culturales y creativas no es un director artístico. Las dimensiones dominantes de su gestión deben ser fomentar la calidad técnica del formato, la viabilidad del proceso y el éxito en el mercado.

Una de las formas de garantizar la calidad y la competitividad de un sector es fomentando la regularidad en la actividad de las empresas y sus profesionales. Cuando la demanda es estacional o muy pequeña y no hay continuidad, resulta difícil llegar a productos de calidad. En ese caso, una alternativa es favorecer el desarrollo de actividades complementarias para las personas involucradas.

En definitiva, el rol del sector público con relación a la calidad es incitar a los creadores a obtenerla, facilitar su aparición y favorecer su permanencia en cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

Acciones que agregan valor a la cadena económica

- Proveeduría común de insumos de materia económica
- Confiabilidad en el abastecimiento
- Contratos a precio fijo
- Calidad de las materias primas
- Materiales (componentes más adecuados)
- Diseño conjunto

- Estandarizar y homogeneizar procesos y productos
- Producción a mayor escala, mayores volúmenes
- Aseguramiento de calidad de los procesos
- Mejoramiento de procesos
- Acceso a tecnología

- Acuerdos de distribución
- Menores costos de almacenamiento o transporte
- Plazos de entrega
- Garantía
- Rapidez en el servicio
- Imagen unificada del producto
- Economías en la promoción y publicidad del producto
- Economías en la investigación de mercados
- Innovación en los diseños

Fuente: Artesanías de Colombia

Reconocimiento UNESCO para la Artesanía

Programa dirigido a estimular a los artesanos para producir objetos de calidad, utilizando técnicas tradicionales de manera original. Los artesanos que reciben este reconocimiento se benefician con un Certificado de Excelencia que garantiza la calidad y autenticidad de sus productos, reciben programas de capacitación profesional, participan en exposiciones artesanales y ferias comerciales y sus socios organizadores forman parte de las campañas de comunicación de la UNESCO.

El Reconocimiento de Excelencia proporciona así oportunidades de comercialización e integración en los mercados internacionales de productos artesanales de calidad, estimulando la innovación y la creatividad, favoreciendo con ello la adaptación y permanencia de las industrias artesanales en un entorno altamente competitivo.

El Reconocimiento ha sido lanzado en el Caribe, Mercosur y los países andinos.

Para mayor información, visitar www.portal.unesco.org/culture/es

Preguntas y respuestas

¿Por qué es importante la calidad?

Sin calidad no es posible plantearse la venta del producto en mercados exigentes, donde adquieren mayor valor económico, ni tampoco pensar en la exportación.

¿Qué hacer para mejorar la calidad técnica?

Hay varios mecanismos: asesorar a los empresarios sobre los estándares técnicos, favorecer el acceso económico a equipamiento e instalaciones e impulsar el desarrollo de consejos reguladores de los estándares de calidad o impulsar la interacción con un público exigente.

¿Por qué innovar si ya me va bien?

Para estar preparado para hacer frente a las condiciones cambiantes del mercado.

Cuanto más la producción y comercialización de bienes y servicios esté imbuida de la cultura local, mayor será su valor, su cobertura y su impacto transformador, y será mayor su ventaja comparativa. (...). Claro que hay hegemonías crónicas en este sector, pero también es cada día más evidente la presencia de países en desarrollo que se lanzan con coraje a la construcción de condiciones favorables para el crecimiento de sus industrias creativas. Industrias con un alto poder de generación de empleo y renta. Industrias generalmente limpias. Frente a esta evidencia, se torna indispensable subrayar que las alianzas entre países pobres y en desarrollo constituyen un aspecto importantísimo en las estrategias para el incremento de las industrias creativas.

Gilberto Gil
(Músico. Ministro de Cultura de Brasil)

Abrir mercados y crear públicos

LA IMPORTANCIA DE LOGRAR SINERGIA ENTRE LA DIMENSIÓN ECONÓMICA Y LA DIMENSIÓN SOCIAL • PARA TENER EN CUENTA • CREACIÓN DE PÚBLICOS A PARTIR DEL ESTÍMULO DE LA DEMANDA • CREACIÓN DE PÚBLICOS A PARTIR DEL ESTÍMULO DE LA OFERTA • CREAR MERCADOS Y FAVORECER LAS EXPORTACIONES • MECANISMOS ESTATALES DE PROMOCIÓN COMERCIAL EN EL EXTERIOR • PRESENCIA EN FERIAS Y MERCADOS • SOBRE LOS MODOS DE COMERCIALIZACIÓN

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
› **ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS**
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

Hablar de consumo cultural no es solamente saber cuánta televisión ven los niños, cuáles libros leen o qué música prefieren sino sobre todo explorar las relaciones que establecen con el mundo que les rodea... las conexiones que generan entre productos culturales... y las formas de abordarlos a diario cuando se sientan frente a un computador y navegan por Internet... La escuela también puede facilitar el encuentro entre la recepción y la creación a través de procesos sencillos de producción audiovisual. Ver y verse, contar y contarse es fundamental...

Germán Rey
La escuela y el consumo cultural

DESARROLLAR NUEVOS PÚBLICOS Y CREAR MERCADOS –A ESCALA LOCAL, NACIONAL, REGIONAL E INTERNACIONAL– ES FACTOR ESTRATÉGICO. SIN PÚBLICOS NI MERCADOS, LAS POLÍTICAS DE FOMENTO DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES TENDRÁN UN IMPACTO MUY LIMITADO.

Las políticas públicas suelen soslayar muchas veces el apoyo a los eslabones finales de la cadena productiva, y una de las principales razones que explican esta situación es que este tipo de acciones exige plazos muy largos para observar sus efectos. En la formación del gusto y la orientación de las preferencias de consumo, intervienen múltiples factores cuya decodificación es muy compleja.

No obstante las dificultades que entraña la tarea, es una labor indelegable del responsable de políticas para las industrias culturales y creativas concebir y ejecutar programas y acciones para lograr ambos objetivos.

Desde una perspectiva económica, el éxito de las políticas de apoyo a las industrias culturales y creativas dependerá, en última instancia, de la aceptación por parte del público de los productos ofrecidos. Si esos públicos no valoran y, por ende, no consumen los productos que salen de las industrias, será muy difícil que estas se consoliden en el propio mercado. La experiencia muestra, además, que ser reconocido en el nivel internacional es una manera de ganar prestigio para tener mayor aceptación en el ámbito local.

Desde una perspectiva social y cultural, estas industrias contribuyen a fortalecer la cohesión social, a construir identidad y a elevar el capital cultural de la sociedad. Es decir que, los esfuerzos por crear públicos y abrir mercados no solo tienen beneficios económicos, sino también incidencia cultural y social.

Resulta clave que las políticas que se implementen, faciliten una sinergia entre la dimensión económica y la dimensión social identitaria, pues una retroalimentación entre ambas llevará a mejores resultados. **En definitiva, se trata de crear nuevos y diversos públicos que aprecien la producción propia.**

Creación de públicos a partir del estímulo de la demanda

Contar con información sobre las preferencias de los consumidores de los bienes y servicios ofrecidos por las industrias culturales y creativas es una exigencia insoslayable. Generalmente, se sabe muy poco sobre quiénes son y qué quieren los públicos. La carencia de información se agrava en el contexto actual, donde muchos de los productos se utilizan y consumen en un entorno digital en el que resulta muy difícil identificar y cuantificar el volumen y la naturaleza de las transacciones. El interés por conocer las preferencias de los nuevos públicos es relativamente reciente, y sin embargo, es la clave de entrada para el funcionamiento sustentable del sector cultural y creativo. De poco sirve diversificar la oferta a través de intervenciones sobre la creación, la producción, la distribución y la comercialización si no se conjugan con un conocimiento de la demanda real. Logicamente, la demanda varía según los distintos sectores –no es lo mismo la artesanía y el diseño que la música y el libro–, en consecuencia, para tener posibilidades ciertas de éxito, las políticas específicas requerirán la realización de estudios e investigaciones previas a su implementación.

Distintas experiencias en América latina muestran un abanico de medidas que han sido aplicadas con el objeto de abrir mercados y crear públicos a partir del estímulo de la demanda. Entre ellas, destacan:

- **Asociación con el sistema educativo:** para formar gustos, preferencias y hábitos de consumo dirigidos a determinados géneros y productos. Es el caso, por ejemplo, del estímulo a la lectura en todo el ciclo escolar. Su puesta en funcionamiento implica un compromiso que va mucho más allá de la simple incorporación de determinados títulos a los programas de formación. Es necesaria la realización continua y permanente de distintas actividades pedagógicas tanto con alumnos como entre los propios docentes, quienes deben conocer y compartir de manera vivencial los objetivos que se pretenden alcanzar.

- **Rebajas tarifarias u otros beneficios al consumidor:** por ejemplo, se ha utilizado con éxito en algunos países regalar una suscripción anual a una publicación local o nacional a todas las personas que cumplen 18 años. El costo de esta medida debe ser evaluado previamente, a efectos de determinar si el Estado puede asumirlo o es necesario que se asocie con otras instituciones para llevarlo a cabo. La utilización de tarjetas culturales de descuento para jóvenes (cine, teatro, circo, conciertos) es otra experiencia exitosa.

- **Acciones de marketing desde la gestión pública:** el Estado actúa creando reconocimiento y añadiendo valor y prestigio a los bienes y servicios producidos por las industrias culturales y creativas. Facilita la construcción de redes de prescripción o desarrolla campañas de publicidad dirigidas a segmentos predeterminados de público potencial.

La Maleta de Películas

El programa Maleta de Películas pone a disposición de diferentes comunidades (cineclubistas, bibliotecarios, gestores culturales) una colección de 118 DVDs acompañada por diverso material didáctico (cartilla, fichas, afiches, elementos multimedia) para que los proyecten y consigan llegar a públicos que raramente ven este tipo de películas. El programa está inserto en el Plan Audiovisual Nacional de Colombia y trata de subsanar los problemas de acceso, de diversidad en la oferta de películas disponibles comercialmente y de escasez de salas de exhibición (únicamente el 4% de los municipios cuenta con una sala de cine comercial). Los participantes en el programa lo hacen sin ánimo de lucro a través de una convocatoria abierta. Reciben formación para la programación de las películas y acompañamiento a las actividades de animación. El programa pretende fortalecer la cultura audiovisual en todo el país y crear con ello nuevos públicos y mercados a través de la intervención subsidiaria del Estado, que adquiere los derechos de las películas y las distribuye gratuitamente.

Para tener en cuenta: en un contexto de globalización creciente, el desarrollo de nuevos públicos para nuevos productos es un factor muy importante en la promoción y protección de la diversidad de expresiones culturales. Una mayor oferta de bienes y servicios producidos por las industrias locales es una barrera eficaz contra la homogeneización cultural, además de contribuir a conformar los distintos imaginarios sociales. Las personas necesitan apropiarse de las imágenes, las historias y la música tanto propias como las producidas por otras culturas.

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
› **ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS**
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

Creación de públicos a partir del estímulo de la oferta
Las acciones de comunicación juegan un papel determinante en el diseño de este tipo de políticas, por lo que la revolución tecnológica vinculada a las telecomunicaciones e Internet constituyen un instrumento fundamental. Algunos de los principales mecanismos utilizados son:

- Desarrollo de imagen de marca o *branding*. Por ejemplo, la certificación de origen en el subsector artesanal "Hecho en..." o "Certificado por el Instituto de..." u otras fórmulas que permiten la diferenciación del producto.
- Establecimiento de cuotas de exhibición para la producción local.
- Subsidios o exoneraciones impositivas a la distribución y comercialización para mejoras tecnológicas o de otros aspectos de la infraestructura instalada.
- Difusión de la producción local a través de los sistemas propios de comunicación masiva, mezclando en forma inteligente distintos géneros. Por ejemplo, el canal argentino de televisión *Encuentro* que incluye en su programación ficción, programas educativos y documentales de alta calidad.
- Exoneración impositiva a locales de venta exclusiva de libros y música.
- Subvención total o parcial del proceso de recambio tecnológico en la exhibición cinematográfica a través de la proyección digital.

Programa libros y casas - Argentina

El poder de compra público puede ser una herramienta eficaz para crear nuevos públicos, ampliar el mercado interno y, al mismo tiempo, dinamizar la industria local.
El Programa mencionado, organizado por la Secretaría de Cultura de la Nación, consiste en incluir una biblioteca –el mueble y 18 libros especialmente seleccionados– en cada nueva vivienda construida por el Estado. Se trata de viviendas sencillas, destinadas a paliar el déficit habitacional en los sectores económicamente más desfavorecidos. La iniciativa aspira a que sus ocupantes consulten y lean libros, además de estimularlos a engrosar el contenido de sus bibliotecas, pues los estantes del mueble que se entrega tienen espacio libre para que sus dueños lo completen con títulos de su elección.
En el marco del programa, se adquirirán 900 mil libros a distribuir en 50 mil bibliotecas situadas en más de 800 poblaciones de todas las regiones del país. Los libros seleccionados comprenden las siguientes categorías: la Constitución nacional; libros de historia argentina; el informe "Nunca Más", sobre los crímenes de la última dictadura militar (1976-1983); diccionarios y enciclopedias; guías prácticas para la alimentación, búsqueda de empleo, asistencia legal y material sobre primeros auxilios. Se incluyen, además, libros de poesía y ficción para niños y adultos, escritos por autores reconocidos mundialmente.

Favorecer las exportaciones y crear mercados externos

El desarrollo de nuevos mercados y la expansión de los existentes depende tanto de la capacidad de producción local como de la participación de las empresas locales en redes internacionales de distribución y comercialización. A veces, el comportamiento de los productos culturales en el mercado interno puede servir como *test* sobre su futuro comportamiento en el mercado externo. Otras veces, los bienes y servicios producidos por las industrias culturales y creativas están dirigidos desde su concepción directamente hacia el mercado externo.

La actividad económica del sector de industrias culturales y creativas se ha vuelto tan importante que la producción de libros, revistas, música, artes visuales, productos audiovisuales, multimedia y de software, desde las últimas décadas del siglo XX, constituye uno de los primeros rubros de exportación de los países postindustrializados (Japón, Estados Unidos, Reino Unido, por ejemplo). Una de las razones para que esto suceda es que la producción competitiva de tales bienes y servicios se localiza en grandes grupos que concentran la importación y la exportación de contenidos creados sobre base tecnológica y protegidos por el derecho de autor. Con un modelo diferente, países con grandes mercados internos –Brasil, India, China, integrantes del BRIC junto con Rusia– se han convertido en los últimos años en grandes exportadores de productos culturales y creativos. Para las industrias situadas fuera de los grandes mercados, como es el caso de muchos de los países con economías intermedias, es un gran desafío alcanzar el nivel de producción y de capacidad exportadora del *BRIC* y de los países postindustriales.

Cabe señalar que la gran mayoría de los países en vías en desarrollo son fundamentalmente receptores de bienes y servicios de la industria cultural y creativa producidos por los grandes países exportadores consolidados o emergentes, como China e India. Los condicionamientos anteriores provocan que el acceso a los mercados internacionales no resulte sencillo. Los casos en los cuales países con economías intermedias han logrado acceder con su producción cultural y creativa a mercados externos tienen al menos alguna de las siguientes características:

- Hallazgo de un nicho de mercado no suficientemente explotado.
- Producto de gran originalidad o de alta calidad de elaboración.
- Productos basados sobre la obra de artistas mundialmente reconocidos.

Los mecanismos estatales de promoción comercial en el exterior pueden ser una herramienta eficaz en el difícil proceso de apertura de nuevos mercados externos. Para ello, deben incluir los productos culturales entre los elementos importantes de la oferta nacional, por ejemplo, el estímulo a la oferta del turismo cultural a través de imágenes identitarias que colaboren en la definición de una "marca-país".

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
› **ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS**
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

Programa Diseño & Excelencia - Brasil

Lanzado en 2003, este proyecto tiene como objetivo fomentar el reconocimiento internacional del diseño y de los productos y servicios desarrollados en Brasil así como el fortalecimiento de la marca Brasil. Permite, a través de apoyo logístico y financiero, la participación de los productos brasileños en premiaciones internacionales, logrando progresivamente visibilidad y reconocimiento internacional de la marca Brasil como factor de diferenciación de mercado. El diseño pasó a formar parte de las política industrial, tecnológica y de comercio exterior a partir de 1995 en el marco de la la reestructuración y expansión competitiva del sistema industrial y de la puesta en marcha del Programa Brasilero do Design. Este último incluye también la red de núcleos de apoyo que ofrece asesoramiento en materia de diseño, vía Design dirigido a pequeñas y medianas empresas o la Bienal Brasileña de diseño e innovación.
Para mayor información, consultar: www.designbrasilorg.br

Es muy conveniente que los ministerios y cancillerías de asuntos exteriores, las embajadas, consulados y misiones comerciales dispongan de suficiente material de información sobre los bienes y servicios producidos por las industrias culturales y creativas que el país ofrece.

Otros mecanismos que pueden contribuir a la apertura de mercados externos son: A) Apoyar la presencia en ferias y mercados internacionales. B) Realizar campañas de mercadeo. C) Crear mecanismos específicos de apoyo e incentivos a la exportación. D) Crear sedes de representación permanente en mercados preferenciales. E) Crear organismos con fondos mixtos para fomentar las exportaciones del sector.

Atención: los modos de comercialización difieren notablemente entre los subsectores de las industrias culturales y creativas. Por ejemplo, el comercio internacional de películas es esencialmente un comercio de intangibles, es decir, que lo que se comercializa son los derechos de exhibición de las películas. Un intangible no tiene valor definitivo. Por lo tanto, el modelo de negociación se basa más en la seducción y en la estrategia de funcionamiento del producto que en poner a alguien al frente. El producto (la película) por sí misma no cubre una necesidad a satisfacer en el mercado. El distribuidor es quien tiene que percibir cuánta gente irá a ver la película en su país. La venta, en consecuencia, se basa en la intuición, olfato, gusto y ganas del comprador. Por ejemplo, en estas condiciones, no resulta particularmente efectivo el modelo de rueda de negocios, en el cual cada vendedor tiene una agenda que asigna un tiempo determinado para recibir a potenciales compradores.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que el comercio internacional de bienes y servicios culturales está enmarcado por acuerdos internacionales de carácter subregional, regional o global que regulan las condiciones de los intercambios. Conocer estos acuerdos en profundidad para operar estratégicamente, según la posición del país en relación con tales instrumentos, contribuye a facilitar en buena medida las operaciones de exportación.

Los responsables de formular una política de comercio exterior de bienes y servicios culturales y creativos deben informarse detalladamente de los compromisos, las obligaciones y los derechos que el país tiene en función de su adhesión a los tratados multilaterales de comercio en vigor y tratar de identificar todas las posibilidades favorables que puedan ofrecer.

Comercio internacional de productos culturales: Acuerdos multilaterales y regionales

La Organización Mundial del Comercio (OMC) es el principal organismo intergubernamental que regula a escala global los acuerdos multilaterales de comercio. Establecida en 1994, la OMC administra tratados relativos al comercio de bienes (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio - GATT 94), comercio de servicios (Acuerdo General sobre Comercio de Servicios - GATS), así como aspectos relativos a la propiedad intelectual (Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio - TRIPS). Estos acuerdos que evolucionan y se definen en sucesivas negociaciones, se organizan en torno a cinco ejes o principios: a) no discriminación entre socios comerciales, que incluye el principio de Tratamiento de la Nación más Favorecida y el principio de Trato nacional; b) disminución progresiva de barreras comerciales; c) políticas transparentes y que se puedan anticipar; d) promoción de la competencia abierta y equilibrada entre socios comerciales; e) flexibilidad y modalidades especiales de aplicación para países en desarrollo.

La doble naturaleza –a la vez económica y cultural– de los bienes y servicios culturales así como las características singulares de las industrias culturales y creativas, han sido históricamente objeto de largas negociaciones entre los socios comerciales, cuyos resultados han tenido particular aplicación en algunos subsectores, como ser el audiovisual (Consultar: www.wto.org para más información sobre los acuerdos, y Cultura Comercio y Globalización UNESCO/CERLALC 2002 unesdoc.unesco.org sobre las particularidades del sector).

Entre los principales tratados de comercio en América latina y con diversos niveles de consolidación de los procesos de integración, figuran la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) en cuyo seno un acuerdo de alcance parcial regula el comercio de productos culturales entre países latinoamericanos y ante terceros; el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN); el MERCOSUR, cuyo Protocolo de Integración Regional aborda medidas relativas a las industrias culturales; la Comunidad Andina (CAN), cuyo instrumento cultural es el Convenio Andrés Bello; el Sistema de Integración Centroamericano, en cuyo seno la Coordinación Educativa y Cultural cuida del comercio de productos culturales, o el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).

El proteccionismo, tal como se viene practicando en algunos países en las últimas décadas, protege cada vez menos a las industrias culturales de países en desarrollo. Se protege, individualmente, a quien todavía no sabe caminar y a quienes, como los adolescentes, se distinguen por el consabido reclamo. Pero la protección no está destinada a perpetuar dichas situaciones, sino a cambiarlas. Numerosos empresarios locales, del campo de la cultura y de otras industrias y servicios, se aferran hoy más que nunca, en una situación agravada por la globalización, a la queja, el pedido y el reclamo, que a dejar volar la imaginación y reunir las inversiones necesarias para un desarrollo autosostenido, sin lo cual no es posible crecer.

Octavio Getino
(Director del Observatorio de Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires)
Las industrias culturales: entre el proteccionismo y la autosuficiencia

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
› **ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS**
COORDINAR ESFUERZOS
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

Presencia en ferias y mercados

Las ferias y mercados son espacios concentradores que reúnen a compradores y vendedores profesionales de forma periódica, durante un lapso acotado, una o dos semanas cada año o cada dos años. La mayoría están abiertas al público en general. La potencialidad de cada espacio suele estar perfectamente identificada por los actores sectoriales, quienes conocen la modalidad comercial particular en la que se desenvuelve cada una. La actuación del sector público se produce de dos maneras: 1. Mediante la presencia directa del Estado a través de *stands* u otro tipo de participación oficial. 2. Facilitando la presencia de empresas privadas en el evento.

Participar en ferias internacionales comerciales es un medio eficiente de promoción y venta. Entre sus ventajas, caben destacarse:
› La gran afluencia de interesados.
› El contacto personal directo.
› La posibilidad de conocer los productos competidores.
› La oportunidad de conocer a nuevos asociados potenciales.

La elección de los lugares donde se realizan es clave para el éxito de este tipo de herramienta, pues la oferta es amplia en todas las ramas de las industrias culturales. Para tener posibilidades de éxito, se debe planificar y preparar con tiempo, considerando:
1. La adecuación correcta entre productos y mercado: esto requiere consultas con los actores relevantes (cámaras, asociaciones, empresas).
2. El plan de comunicación: envíos previos de información mediante correo electrónico y sitios web, embalaje de muestras, catálogos e impresos publicitarios.
3. La comprobación de calidad: los productos deben adaptarse a la normativa impuesta por los mercados a los que se quiere acceder. Verificar los estándares de calidad vigentes y compararlos con la producción propia.
4. La fijación de precios y plazos de entrega competitivos: esto requiere de análisis previos para asegurar que la o las empresas participantes tienen la capacidad necesaria para exportar.

Los beneficios de presentarse en estos eventos no se obtienen de forma automática, sino que son el fruto de la dedicación y de una estrategia a largo plazo, por lo cual es conveniente prever la asistencia al mismo evento durante varias ediciones consecutivas. Las ferias y mercados se especializan en una rama o subsector, incluso algunas lo hacen sobre tipos de producto determinados. Por ejemplo, festivales y mercados cinematográficos de género, mercados especializados en artesanías de pueblos originarios, mercados de música clásica o ferias de libros científicos.

Consulte la Guía práctica UNESCO Artesanía: Ferias comerciales internacionales. 2001 (Ed. UNESCO /Secretariado de la Commonwealth / Centro de Comercio Internacional).
Para mayor información sobre ferias y mercados ver **ENLACES** (pág. 153).

Notas y observaciones

Coordinar esfuerzos

LA TRAMA INSTITUCIONAL • LA COORDINACIÓN TRANSVERSAL • LA COORDINACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES REGIONALES • LA COORDINACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES LOCALES • ESTIMULAR LA CAPACIDAD DE COLABORACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD ENTRE LOS DISTINTOS NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA • ACCIONES RECOMENDADAS

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
› **COORDINAR ESFUERZOS**
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

HASTA AQUÍ, SE HAN DESARROLLADO ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DIRIGIDAS, ESPECÍFICAMENTE, A CADA UNA DE LAS SEIS ÁREAS CLAVE EN LA CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS PARA EL FOMENTO DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS.

Los dos capítulos siguientes de la Guía –Coordinar esfuerzos y Gestión de la continuidad– ponen el acento sobre la dinámica global de este proceso, donde se destacan, por una parte, la naturaleza multidisciplinar de toda intervención, dada por sus implicancias económicas (creación de empleo, aporte al producto bruto) y también sociales (impacto sobre el identitario social), y por la otra, la doble lógica –territorial y temática– que lo guía. La necesidad de tomar en cuenta ambos aspectos para implementar políticas de fomento con mayores posibilidades de éxito constituye una característica particular de las industrias culturales y creativas.

Frente a este desafío, ¿cuáles serán las estrategias para coordinar esfuerzos en la implementación de políticas de fomento a las industrias culturales y creativas? ¿Qué actitud tendrán los responsables gubernamentales que tienen algún tipo de competencia en el nivel nacional, regional, local o, incluso, supranacional frente a las organizaciones del sector privado?

La trama institucional

La existencia de un servicio estatal dedicado específicamente a impulsar las industrias culturales y creativas es relativamente reciente en muchos países, particularmente en la región de América latina. En el nivel nacional, este nuevo servicio integra a veces las organizaciones públicas especializadas en el fomento de la industria cinematográfica, la industria editorial, y otros sectores de las industrias culturales y creativas, y en otros casos, convive junto a ellas, de manera que sus competencias pueden llegar a solaparse o complementarse según el caso. También sucede que otros ministerios, como los de Industria o Comercio, inciden en aspectos determinados. Además, a escala regional o municipal suelen existir otras iniciativas formalizadas en el interior de cada administración pública, dedicadas al fomento de la industria cultural y creativa local. A la iniciativa pública, al menos en algunos países, debe sumarse la capacidad de las asociaciones empresariales o sindicales, de las cámaras de comercio, las sociedades de derecho de autor u otros grupos de interés nacional o internacional que contribuyen y a la vez pueden condicionar la acción gubernamental.

Todo este conjunto de fuerzas potenciales deben ser dispuestas de manera tal que contribuyan a fortalecer la estrategia de cada responsable gubernamental. Para ello, impulsar el diálogo es mucho más recomendable y eficaz que intentar llevar adelante, de forma aislada, una estrategia en soledad. Esto implica que el proceso de implementación de una política de desarrollo de las industrias culturales y creativas debe estar marcado por un esfuerzo permanente de concertación, con el fin de lograr consensos y alianzas estratégicas.

Desde esta perspectiva legitimadora, la posición gubernamental debe tener siempre en cuenta la doble naturaleza de los bienes y servicios culturales que son, a la vez, transmisores de contenidos intangibles y productos comerciales. Esto es

imprescindible, ya que, en la búsqueda de soluciones de conjunto, cada parte procurará defender sus legítimos intereses, y solo desde una visión abarcativa se podrá llegar a constituir un sector coherente, organizado y potente.

Para lograr ese objetivo, es necesario escuchar de manera abierta y comprensiva a los distintos actores, aprovechar su conocimiento del sector y contar con su experiencia negociadora. En particular, estas capacidades y la sinergia que resulta de su aplicación, resultan fundamentales cuando se presenta un proyecto de ley de fomento de las industrias culturales y creativas ante las diversas instancias del Poder Legislativo.

La coordinación transversal

Esta dinámica refiere a las estrategias que implican la participación de otros ministerios para su implementación. Desde la perspectiva de fomento económico, un sector requiere acciones convergentes dirigidas a las modalidades de financiación, al régimen comercial y aduanero, al tratamiento fiscal, a la infraestructura de espacios, al transporte y logística, y a la formación profesional, entre otros aspectos.

La aplicación de estas medidas depende de varios ministerios y agencias especializadas del Estado (los ministerios de Industria, Trabajo, Comercio, Fomento o Educación). Para lograr mejores resultados, es necesario llevar a cabo una minuciosa labor de explicación y persuasión, tanto a nivel de las autoridades decisorias como de los agentes ejecutores.

Sin embargo, en ese proceso, es necesario tener en cuenta, al mismo tiempo, que el abuso de argumentos y de tratamientos a favor de una actividad productiva determinada –por ejemplo la demanda de exoneraciones fiscales para las industrias culturales y creativas– suele ser mal recibido y examinado con suspicacia por el ministerio responsable. En cambio, uno de los ámbitos donde es posible encontrar mayores sinergias es en el fomento de emprendedores creativos, es decir, en el apoyo a las pequeñas y medianas empresas de contenido cultural. Prácticamente todos los países cuentan con mecanismos genéricos de ayuda a la creación de empleo, al fomento de pequeñas empresas y al apoyo de los procesos incipientes de producción y comercialización.

Hay que tener en cuenta que, en muchos países en desarrollo, las políticas económicas están diseñadas para fomentar las industrias de transformación y de explotación de los recursos naturales. En estos casos, los paradigmas de referencia para otorgar ayudas a la pequeña y mediana empresa son principalmente la transmisión de conocimiento científico y la innovación tecnológica. En cambio, la materia prima de las industrias culturales, o sea, los intangibles protegidos por la propiedad intelectual, responden a otra lógica.

Por ello es importante adaptar, antes o simultáneamente al proceso de coordinación, los criterios y normas de apoyo general a las ideas emprendedoras, teniendo en cuenta las particularidades del sector. Con ese objetivo, conviene proveerse de argumentos y contar con estadísticas comprensibles a los oídos de los responsables del otorgamiento de las ayudas a las pymes. También es posible que los emprendedores culturales puedan encontrar abrigo en los programas de incubadoras empresariales generales, lo que requiere la formulación de planes de negocios culturales, que tengan en cuenta los comportamientos atípicos de la economía de la cultura. La formación de formadores es un recurso que facilita la tarea de implementación.

Un buen número de responsables locales se reclaman corresponsables del desarrollo de la industria cultural asentada en su territorio. Uno de los compromisos de las ciudades y los gobiernos locales por el desarrollo cultural aprobado en el año 2004, dentro de la Agenda 21 de la cultura, es "potenciar el papel estratégico de las industrias culturales y los medios de comunicación locales por su contribución a la identidad local, la continuidad creativa y la creación de empleo" [1].

1. *Agenda 21 de la Cultura. Un compromiso de las ciudades y los gobierno locales para el desarrollo cultural* (2004). Compromiso 30.

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
› **COORDINAR ESFUERZOS**
GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

La cultura es un sector que todas las instituciones han reconocido que puede ser un motor del desarrollo y que tiene en la ciudad un marco privilegiado para sus actividades... Las ciudades han incorporado el sector cultural a su horizonte de crecimiento y los ayuntamientos promueven políticas creativas dirigidas a favorecer las industrias culturales y la competitividad de las ciudades... como elemento básico para la solidez y desarrollo de una ciudad.

Felix Manito
Director Fundación Kreanta
www.kreanta.org/index.php

Ciudades Creativas: Cultura, Territorio, Economía y Ciudad

La coordinación con las administraciones regionales

En función de la estructura del Estado, federal o unitario, y del grado de descentralización administrativa, fiscal y presupuestaria, la política de fomento sectorial deberá ser más o menos concertada entre los distintos niveles. En todo caso, es importante contar siempre con las autoridades regionales y locales para impulsar la industria cultural y creativa nacional, pues buena parte de las estrategias que se implementen, requerirán apoyo en forma directa o indirecta.

Por lo general, aquellas regiones con cierta capacidad económica y un mínimo desarrollo de su industria cultural y creativa ya cuentan con algún tipo de políticas específicas de fomento. En estos casos, comenzar por establecer mecanismos eficaces de información y concertación entre las autoridades nacionales y regionales responsables del sector, resulta prácticamente indispensable para no duplicar esfuerzos y para facilitar la coordinación de estrategias conjuntas.

En casos con menor desarrollo relativo, los responsables nacionales de industrias culturales y creativas pueden inducir a las autoridades regionales a crear un clima favorable que facilite, por ejemplo, la instalación de empresas del subsector que pueda verse más favorecida por el entorno existente. Una manera eficaz de lograr este objetivo consiste en proponer proyectos piloto mediante fórmulas de cofinanciación nacional-regional. Esto permite una extensión territorial del programa nacional, y a la vez, enriquece los resultados y la rendición de cuentas de las autoridades regionales que presentan el proyecto como propio.

La coordinación con las administraciones locales

De igual forma que con las autoridades regionales, es importante coordinar los esfuerzos nacionales y regionales con el de las administraciones locales. En especial, porque es la autoridad municipal la que regula los espacios urbanos donde es posible poner en marcha distritos o *clusters* creativos. Estos, en la medida que propician una vida cultural dinámica y acogedora, fertilizan el terreno para las ideas emprendedoras culturales y hacen que resulte más fácil que nazcan y se implementen iniciativas creativas. Esta colaboración es relativamente fácil de encauzar, pues la mayoría de las autoridades municipales, preocupadas por el desarrollo económico local ven en la producción cultural la oportunidad de una economía de mayor valor añadido y empleo de calidad, basada en el conocimiento y la creatividad. Son conscientes de las sinergias entre la localización de estas actividades y la regeneración urbana. Al mismo tiempo, dan importancia creciente a la imagen de marca local para diferenciar productos de calidad (artesanales, gastronómicos o creativos, por ejemplo).

Como en el caso de la coordinación en el nivel regional, será más fácil compartir retos y estrategias con aquellas ciudades que cuentan con una industria cultural local potente. Sin embargo, muchas pequeñas y medianas ciudades pueden estar también interesadas en desarrollar determinados sectores de actividad creativa. En este sentido, es importante no crear expectativas exageradas entre las autoridades de ciudades de muy pequeña dimensión, aunque existen ejemplos exitosos de fomento de la actividad artesanal local, de puesta en marcha de canales de radio o de pequeños

La experiencia colombiana en el desarrollo de las industrias, las empresas y los emprendimientos culturales

A partir del año 2007, el Ministerio de Cultura de Colombia decidió apoyar con fuerza el desarrollo de empresas y emprendimientos culturales. La tarea de construir un sistema integral se apoyaba sobre escasos antecedentes, por lo cual se comenzó por constituir un equipo competente para diseñar y llevar a cabo esta política.

Luego se decidió efectuar un mapeo de los componentes de la Red de Competitividad preexistente, con el objetivo de estimular el emprendimiento en todos los niveles de la actividad productiva y de formación profesional. Esta red estaba formada por instituciones políticas, económicas y educativas del país, y conformó la base sobre la cual se construyó esta nueva política cultural. Su mapeo permitió conocer la articulación y el comportamiento de las distintas cadenas de valor de los subsectores culturales, así como sus puntos fuertes y débiles internos y externos.

Cuando el mapeo estuvo terminado y las necesidades y líneas de intervención fueron definidas, se procedió a una tarea de difusión y concientización centrada en los responsables de las decisiones políticas y económicas del país, poniendo el énfasis en la necesidad de producir reformas multidisciplinares. Estas implicaban, sobre todo, la necesidad de una nueva arquitectura económica, pues tales industrias presentan un comportamiento atípico con respecto a las industrias tradicionales. Para ello fue necesario establecer una comunicación eficaz que permitiera dialogar con múltiples instituciones.

El resultado de este entramado de colaboración transversal se tradujo en las siguientes líneas maestras de intervención, que fueron aplicadas a distintos productos y servicios culturales:

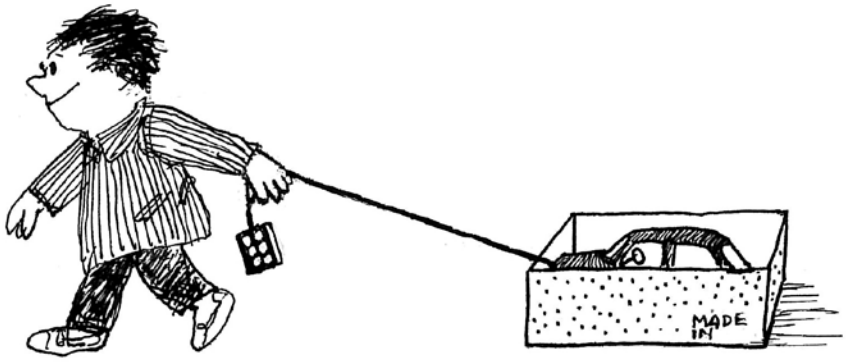
- creación de marcos normativos de fomento;
- reformas en formación específica, en emprendimiento y gestión y en derecho de autor;
- establecimiento de sistemas de financiación y apoyo al emprendimiento;
- investigación sobre el impacto económico de las industrias culturales: directo, indirecto y conexo;
- descentralización: proyectos piloto en las distintas regiones del país con el fin de crear modelos de intervención;
- articulación transversal con otras áreas del ministerio.

FILM COMISSION:
Con el objetivo de traer rodajes de películas, series y publicidad televisiva a una ciudad, se han creado en numerosos países oficinas especializadas en vender los atractivos fílmicos de la ciudad, facilitar los trámites burocráticos a sus productores, exonerar determinadas tasas municipales, facilitar recursos y profesionales, y asesorar sobre la mejor forma de llevar a cabo todas las actividades concernientes a un proyecto de filmación.

emprendimientos musicales o editoriales. Estos proyectos piloto, en la medida que resultan exitosos, pueden luego replicarse en otras ciudades.

Entre las prácticas que pueden implementarse mediante acuerdos interjurisdiccionales destacan la ventanilla única de apoyo a emprendedores culturales, el desarrollo de parques industriales, las estrategias de promoción conjunta externa, la puesta en marcha de antenas de apoyo a la industria cultural o para la tramitación de todo tipo de subvenciones y proyectos culturales.

Un ejemplo que va más allá de la ventanilla única para distribuir ayudas y agilizar trámites son las *film comissions*. Su implementación aprovecha el conocimiento acerca de la realidad local que poseen las autoridades municipales para elaborar estrategias de desarrollo económico que multipliquen el impacto de la política de fomento en todo el territorio nacional. En última instancia, se pretende atraer inversión local y foránea hacia el sector de las industrias culturales y creativas de manera tal de generar círculos virtuosos en la vitalidad cultural del país.



Gestión de la continuidad

ESTRATEGIAS QUE FAVORECEN LA CONTINUIDAD • EVALUAR Y COMUNICAR DE MANERA ADECUADA • CONTINUIDAD POLÍTICA • CONTINUIDAD ECONÓMICA • SUGERENCIAS Y ESTRATEGIAS

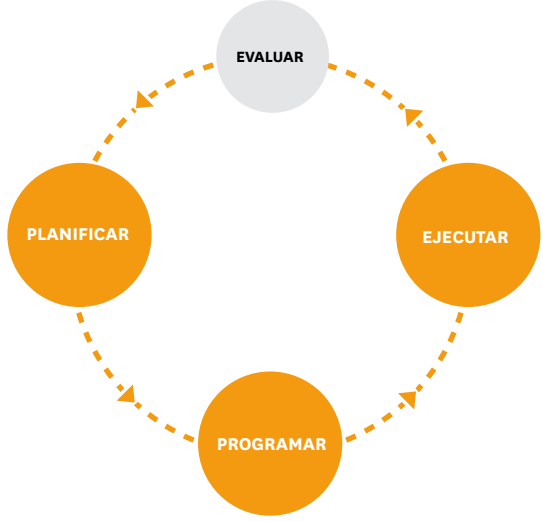
IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
> **GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD**

ESTE ÚLTIMO CAPÍTULO COMPLETA EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PARA EL FOMENTO DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS, PROPONIENDO ESTRATEGIAS Y ACCIONES, CUYO OBJETIVO ES ASEGURAR LA CONTINUIDAD EN EL TIEMPO DE LAS INTERVENCIONES REALIZADAS.

La estabilidad durante un cierto período es condición necesaria para que las estrategias planteadas y puestas en marcha (o al menos para la mayoría de ellas) puedan dar los frutos deseados. Esta condición no siempre es sencilla de obtener. Sea por motivos políticos, por reducción de los recursos financieros y humanos disponibles, o por la transformación de la situación de partida, muchas veces, mantener en vigencia durante el tiempo necesario planes, programas y acciones requiere el esfuerzo y la atención del responsable gubernamental.

En principio, para fortalecer la continuidad de la acción pública en el sector cultural y creativo, como en cualquier otro sector, es crucial tener en cuenta que la evaluación sistemática de los resultados parciales alcanzados y el diagnóstico permanente de la realidad son procesos que se relacionan e interactúan con la planificación, programación y ejecución de una política. La necesidad de justificar el uso de los recursos destinados a los distintos programas gubernamentales ante otras instancias públicas, ante los actores del sector, así como ante la ciudadanía, es imprescindible y conlleva la utilización de instrumentos de evaluación cada vez más sofisticados. Servir al interés general, razón última de las políticas, no se justifica únicamente con la bondad de las finalidades perseguidas, sino que exige además resultados claros, comunicados de forma periódica y comprensible.



En el ámbito de las industrias culturales y creativas que nos ocupan en esta Guía, resulta necesario poder explicar que, sin un sector empresarial potente, no es posible alimentar con contenidos propios, que hablen desde y para una sensibilidad local, la demanda de consumo cultural interno. Además, tampoco alcanza con justificar la bondad económica de una estrategia (la creación de empleo, la cohesión social o el incremento del producto interno bruto), sino que es necesario medir también su impacto en términos de contenido cultural. Las políticas de apoyo a las industrias culturales y creativas no solo

deben evaluar indicadores cuantitativos, como el valor de la facturación, el número de empleos creados o la capacidad exportadora, sino también los aspectos cualitativos, tanto económicos como culturales. Entre los primeros destacan la consecución de sinergias productivas y comerciales, la generación de externalidades positivas, el incremento de la innovación, la colaboración en redes y los bajos costes de difusión de la información. Entre los objetivos de tipo cultural, destacan, por ejemplo, la calidad de la oferta, la singularidad del producto, la complementariedad con otras propuestas artísticas, el incremento y diversificación social de la demanda, y la puesta en valor del patrimonio nacional. En definitiva, en la medida en que se diagnostica, planifica e implementa correctamente, se cuenta con los indicadores de evaluación continua apropiados, y se comunica y da visibilidad a los resultados obtenidos, es más fácil garantizar la consecución de una política.

Se debe tener en cuenta que apoyar un sector empresarial para que genere beneficios no siempre resulta comprensible para otras actividades productivas menos subvencionadas, o para aquellas iniciativas culturales sin fines de lucro, o con grandes problemas de supervivencia.

Sugerencias

A. No perder personal clave es fundamental. La experiencia de trabajo en este ámbito no se adquiere en poco tiempo, pues requiere saber acceder a la información clave, a menudo confidencial; tener capacidad de interlocución reconocida y aprender a negociar con una pluralidad de intereses legítimos, pero particulares.

B. Trabajar en cooperación permanente con el sector privado y sus representantes. El conocimiento del quién es quién y la buena relación con ellos no debe implicar favoritismos ni una excesiva promiscuidad con unos representantes que persiguen su propia agenda individual o corporativa.

C. Es necesario vigilar el no quedar prisionero de los agentes que se fortalecen.

D. Se debe ser consciente de que mientras los grandes grupos están bien organizados, los emprendedores más jóvenes tienen pocas estructuras de representación, y los consumidores –en especial los eslabones más débiles– apenas dejan oír su voz.

Continuidad política

Como se señaló en el inicio de la presente Guía, gran parte de las estrategias de una política de fomento a la industria cultural y creativa necesita plazos que exceden a los períodos de una gestión gubernamental, por lo cual es necesario proteger políticamente un proceso que requiere tiempo para su maduración. Una de las mejores maneras de hacerlo es conseguir un fuerte apoyo por parte de los distintos actores involucrados, tanto dentro del sector público como del sector privado, pues ellos serán los mejores defensores de una política que les conviene.

En algunas tradiciones políticas, cada nuevo responsable institucional quiere dejar su marca y, a veces, esto pasa por desandar largos y con frecuencia provechosos y aprovechables caminos recorridos.

IMPLEMENTAR

MARCO NORMATIVO
RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN
FINANCIACIÓN
INFRAESTRUCTURAS E INVERSIONES
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
ABRIR MERCADOS Y CREAR PÚBLICOS
COORDINAR ESFUERZOS
> **GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD**

En el mismo sentido, las transiciones políticas suelen traer aparejado cambios en la composición de los equipos, incluidos sus responsables. Ante esa situación, es necesario valorar adecuadamente cada uno de los cambios, pues la continuidad de una política depende, en gran medida, del equipo humano con el que se cuenta. Particularmente, quienes han participado en la génesis de los proyectos y acompañado su desarrollo suelen poseer un grado de conocimiento sobre ellos que resulta conveniente aprovechar.

Continuidad económica

Los recortes presupuestarios, una evaluación excesivamente exigente en la eficiencia o dirigida solamente hacia el corto plazo pueden afectar en gran medida la continuidad de las políticas. Por supuesto, esta consideración no debe ser tomada como una regla estricta, pues algunas veces –que conviene evaluar cuidadosamente– se pueden asumir los cambios como una oportunidad para corregir determinadas estrategias, suscitar nuevas alianzas y acudir a nuevas fuentes de financiamiento para conseguir mayores recursos para el sector.

Las formas de proteger la continuidad de las políticas desde la perspectiva económica pasan, en buena medida, por profundizar su grado de institucionalización. En cuanto una política se institucionaliza, queda protegida por un marco normativo adecuado. Si, además, satisface las necesidades de los actores privados y de la sociedad civil, más difícil resultará que se pierda el esfuerzo realizado.

El mayor éxito para los responsables de las industrias culturales y creativas es lograr que se corrijan disfunciones, se añadan nuevos recursos y programas, y que las líneas más positivas del trabajo ya realizado en épocas anteriores no haya resultado en vano. Es decir, que el proceso no se detenga, sino que continúe enriqueciéndose.

Las políticas exitosas tienen mayor posibilidad de ser continuadas y suelen pasar de ser políticas de gobierno a ser políticas de Estado.

Estrategias

En definitiva, para dar continuidad temporal a las políticas públicas (y a la vez incidir en la de los actores privados), se puede considerar la adopción de una o varias de las siguientes estrategias:

1. **Asegurar recursos mediante su asignación a mediano o largo plazo**
   Implica la realización de procedimientos administrativos para la compra diferida o avanzada de bienes y servicios, en especial de bienes de equipo, propios o ajenos.

2. **Formalizar compromisos a través de instrumentos jurídicos específicos**
   Formalización de convenios con organizaciones públicas o privadas para fortalecer los compromisos mutuos y facilitar la continuidad plurianual de las estrategias. Un procedimiento frecuentemente utilizado consiste en acordar contratos-programa plurianuales de apoyo a las iniciativas más interesantes o solventes.

3. **Construir consenso social**
   Formalizar espacios de intercambio, diálogo y negociación colectiva con los distintos actores sociales involucrados (cámaras de comercio, asociaciones profesionales o sindicatos).

4. **Construir un pacto político**
   Buscar consenso entre las diferentes fuerzas políticas para acordar objetivos comunes en el largo plazo. La puesta en marcha de acciones de apoyo a las industrias culturales y creativas es, en definitiva, una política de Estado que federa ante todo el interés común, más allá de los intereses partidistas.

5. **Comunicar avances en tiempo y forma**
   La difusión generalizada del estado de ejecución del proyecto y de los resultados parciales que pudieran obtenerse contribuye a crear consenso sobre el proyecto, le da visibilidad y resulta clave en el proceso de garantizar la continuidad.

6. **Establecer mecanismos permanentes de control**
   La evaluación de los procedimientos y de los resultados parciales permite corregir y tomar decisiones que mejoran la implementación de la política.

Es necesario tener en cuenta que, cualquiera sea el conjunto de estrategias adoptadas, estas deben tener un grado de flexibilidad suficiente para poder adaptarse a entornos cambiantes, sin que, al mismo tiempo, modifiquen la esencia de sus objetivos.

Referencias

GLOSARIO

Adaptabilidad laboral

Medidas que concilian la continuidad del trabajador ante su empleo o actividad profesional, y la necesaria flexibilidad y formación para adecuar la producción a contextos tecnológicos, sociales y económicos cambiantes.

Aranceles / barreras arancelarias

Tarifas oficiales que determinan los derechos de aduanas que el Gobierno de un país (o de una unión aduanera) tiene sobre ciertos productos procedentes del exterior, con la misión de encarecer su precio y promover la competitividad de los productos nacionales en el mercado interior.

Aval público

Contrato por el cual el Estado garantiza el pago de las obligaciones y los intereses contraídos por una empresa cultural a una entidad financiera u otro acreedor (un fondo de apoyo o por el préstamo de una obra de arte, por ejemplo).

Bienes y servicios culturales

Mientras que los bienes son productos físicos materiales (libros, discos, pinturas) que deben transportarse y almacenarse, los servicios (un espectáculo escénico o concierto) se caracterizan por su naturaleza intangible y no reproducible en serie.

Cadena de valor

Sucesión de procesos de desarrollo o creación de un producto que introducen un valor añadido al producto resultante. Aunque el valor añadido se define como la diferencia existente entre el coste de los factores de producción y el precio de venta final, el valor final puede incorporar otras dimensiones intangibles (valor de marca, identidad o cohesión social) no traducibles inmediatamente en el precio, pero que conducen a nuevas aportaciones a medio o largo plazo (mecenazgo, voluntariado, publicidad, etc.).

Cadena productiva

Modelo de análisis que permite describir el desarrollo de una actividad empresarial identificando sus partes constituyentes – actividades primarias y secundarias -. Se presenta como un sistema interdependiente de eslabones que añaden valor al producto final. La cadena de valor de las industrias culturales y creativas se inicia con la concepción de ideas creativas que combinadas con otros insumos producen un bien o un servicio cultural/creativo, el cual adquiere valor a lo largo de la cadena hasta llegar a los canales de marketing y distribución para el consumidor y la audiencia final. Aunque el valor añadido se define como la diferencia existente entre el coste de los factores de producción y el precio de venta final, en este sector, el valor final de los productos culturales y creativos puede incorporar dimensiones intangibles (valor de marca o identitario) no traducibles inmediatamente en el precio pero que conducen a nuevas aportaciones a medio o largo plazo (mecenazgo, voluntariado, publicidad, etc.). Por otro lado, numerosos productos en este sector se caracterizan por poseer cadenas de valor complejas, en las que las ideas creativas originales han sido transformadas y reformateadas en distintos etapas, disminuyendo la parte de ingreso del autor o creador original.

Capital ángel / semilla / riesgo

Fondos especializados en apoyar iniciativas o empresas pequeñas con un alto contenido de innovación que, debido a su corto presupuesto y se enfrentan a grandes barreras que impiden desarrollar un proyecto cultural. Su valor primordial es que acostumbran a incorporar asesoramiento y transmisión de *know how* para hacer viables a largo plazo proyectos arriesgados.

Cláusula de nación más favorecida

Norma del sistema de liberalización del comercio internacional que no permite discriminar entre países extranjeros. Es decir, obliga a dar a todos los países un trato igual al del mejor socio comercial en determinada materia.

Coproducción

Participación de distintas organizaciones (empresas o administraciones públicas) en el proceso de creación de un producto cultural (una película, un espectáculo escénico, una publicación o una exposición). La coproducción puede ser exclusivamente financiera o puede incorporar también corresponsabilidad ejecutiva.

GLOSARIO

Cluster creativo
Tipología de emprendedores creativos que comparten un conjunto de características específicas, y su colaboración genera sinergias productivas o de mercado.

Codistribución
Acuerdo para compartir una estrategia o territorio entre operadores logísticos, con el objetivo de poner al alcance del público un producto cultural, de forma directa o a través de estructuras de difusión (comercio minorista, salas de exhibición, canales de radiodifusión o Internet).

Cuenta satélite
Son cuentas que permiten desglosar un campo económico específico en magnitudes más agregadas, o bien, son componentes implícitos de operaciones económicas que normalmente se estiman de una forma más global. Gracias a este desglose, se facilita la comprensión de cómo ese campo económico influye en la marcha económica de un país. El turismo es una de esas magnitudes que se analizan mediante cuentas satélite. Otra cuenta satélite clave es, desde luego, la cultura.

Desgravación fiscal
Reducción del importe de un impuesto o un derecho arancelario con el fin de favorecer el desarrollo de una actividad o sector, siempre que se produzcan determinados supuestos fijados por la ley.

Economía cultural informal
Aquellas actividades culturales que no cumplen con buena parte de las obligaciones legales (mercantiles, fiscales, laborales, previsión social, etc.). En muchos países, representa una parte importante de la economía con una notable presencia en el comercio cultural minorista o en la producción artesanal. En muchos países, la economía informal no solo plantea problemas de competencia desleal entre distintos actores del sector de la industria cultural, sino que también dificulta el desarrollo de una política explícita de apoyo a los profesionales más marginales: imposibilidad para otorgar subvenciones, apoyo a la previsión social, no efecto de las medidas fiscales, etcétera.

Eficiencia
Lograr el cumplimiento de un objetivo determinado con el mínimo de costes posibles.

Eficacia
Capacidad para conseguir los objetivos deseados.

Emprendedor cultural
Profesional que lidera la puesta en marcha y el plan de viabilidad de una iniciativa o empresa cultural, asumiendo o no una parte o todo el riesgo que conlleva.

Empleabilidad
Sociedad que favorece que creativos, profesionales y técnicos del sector desarrollen las habilidades y competencias adecuadas que les permitan responder a las demandas y oportunidades laborales de un mundo cambiante.

Emprendimiento cultural
Iniciativa o proyecto cultural con un plan de viabilidad que lo hace económicamente sostenible o en vías de serlo en una institución o empresa cultural.

Empresa cultural
Organización con fines de lucro que produce o distribuye bienes o servicios de tipo cultural.

Estructuras latentes
Relación de profesionales o empresas, con una cierta experiencia de trabajo en común, que colaboran de manera esporádica sin una relación contractual fija entre sí.

GLOSARIO

Excepción cultural

Exención temporal por diez años, hasta el 2004, de la aplicación de la cláusula de nación más favorecida y el principio de trato nacional acordados durante la constitución de la Organización Mundial del Comercio (OMC) a cambio de incluir la cultura en las futuras negociaciones de liberalización del comercio internacional. Con la Convención para la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales de la Unesco (2005), los países en desarrollo están autorizados a mantener dicha exención y, por lo tanto, proteger su industria cultural de las negociaciones de liberalización comercial (ver Acuerdos multilaterales en el apartado “Abrir mercados y crear públicos” del capítulo II).

Exoneración fiscal

Exención del importe de un impuesto o de una tasa por la utilización de un servicio público con el fin de favorecer el desarrollo de una organización, actividad o sector cultural que aporte valor a la sociedad.

Externalidades positivas

Beneficios no apropiables por quienes lo generan, pero que repercuten favorablemente sobre la comunidad y otros actores económicos y sociales locales, como consecuencia del prestigio, imagen o capacidad creativa inherentes a una vida cultural activa y a la puesta en valor del patrimonio cultural.

Incubadora

Programa de apoyo a iniciativas de emprendedores culturales, ubicado en general en un distrito cultural con el objetivo de generar sinergias de localización, que consiste en acompañar, asesorar, facilitar infraestructura y exonerar determinados servicios.

Industrias culturales y creativas UNESCO

La expresión "industrias culturales" abarca aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos que son inmateriales y culturales en su naturaleza. Estos productos normalmente están protegidos por propiedad intelectual y pueden tomar la forma de bienes o servicios. El concepto de industrias culturales, también llamadas “industrias creativas” o industrias de contenidos incluye la impresión, publicación, multimedia, audiovisuales, productos fonográficos y cinematográficos, así como artesanías y diseños. Para algunos países, este concepto también abarca la arquitectura, las artes visuales y de performances, deportes, manufactura de instrumentos musicales, anuncios y turismo cultural.

Modelo de negocio

Lógica económica que permite a una o diversas empresas desarrollar y hacer viable la producción y comercialización de un producto.

Prescriptor cultural

Líder de opinión (individuo o institución) que influye en el valor de un bien u obra cultural, y por consiguiente, en el consumo y en su precio de mercado.

Políticas de creación de públicos

Estrategias dirigidas a crear interés entre determinados segmentos de población hacia ciertas expresiones culturales, con el objetivo de generar una demanda real y un consumo efectivo de la producción cultural a corto, medio y largo plazo.

Producto Interno Bruto

(PIB) También se conoce como “Producto Interior Bruto”. Esta magnitud mide el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante una etapa determinada. Sirve para contabilizar los bienes y servicios producidos durante el período estudiado.

Propiedad intelectual

Reconocimiento legal de un derecho particular a favor de un autor u otros titulares de derechos sobre las obras del intelecto humano. La Declaración Mundial sobre la Propiedad Intelectual de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), del año 2000, define la propiedad intelectual como "cualquier propiedad que, de común acuerdo, se considere de naturaleza intelectual y merecedora de protección, incluidas las invenciones científicas y tecnológicas, las producciones literarias o artísticas, las marcas y los identificadores, los dibujos y modelos industriales y las indicaciones geográficas".

Plan de negocios

Documento que plasma el proyecto empresarial de una entidad para ser viable. Sirve de diario de a bordo en el que se establece la filosofía de la empresa, su marco jurídico, la definición del producto y las estrategias de financiación, marketing, organización y recursos humanos, entre otras.

GLOSARIO

Subsidiariedad, principio de
Implementación de las políticas en el nivel de administración más cercano a la ciudadanía en el que sea eficiente.

Subsidio / Subvención
Transferencia financiera a fondo perdido de una entidad pública a individuos u otras organizaciones públicas o privadas con el objetivo de favorecer un determinado fin social y cultural.

Subvención condicionada
Transferencia a fondo perdido que se otorga bajo ciertos requisitos establecidos, como pueden ser la aportación complementaria de fondos por parte del receptor (*matching grant*) o el cumplimiento de otros compromisos sociales, ambientales, económicos o culturales.

Territorialidad
Adaptación de las estrategias de apoyo a las industrias culturales al contexto, los valores, la cultura política y las potencialidades de los actores y la realidad local.

Trato nacional, principio
Posibilidad de proteger la producción nacional de las importaciones internacionales con aranceles u otros instrumentos transparentes. Sin embargo, el sistema OMC no permite que una vez que un país abre un sector determinado al comercio internacional pueda posteriormente protegerlo de nuevo o incrementar la protección.

Ventanilla única
Servicio de gestión gubernamental puesto a disposición de las empresas culturales para concentrar y simplificar el conjunto de procesos, solicitudes y trámites burocráticos de una o más administraciones en un único lugar con personal de asesoramiento especializado.

BIBLIOGRAFIA

Achugar, H., et al. (2003), *Imaginarios y consumo cultural*, Trilce, Montevideo, Uruguay / Ed. Universidad de la República.

Agence Intergouvernementale de la Francophonie (AIF) (2004), *Les industries culturelles des pays du sud* (únicamente disponible en francés), París, AIF.

Albornoz, L. (coord.) (2000), *Al fin solos... La nueva televisión del MERCOSUR*, Buenos Aires / Ed. Ciccus, La Crujía.

Alonso Cano, G. et al. (2000), *Cultura, comercio y globalización. Preguntas y respuestas*, UNESCO / CERLALC, Bogotá / Ed. CERLALC.

Álvarez Monzoncillo, J. M., Calvi, J. C., Gay C., Gómez-Escalonilla G., López J. (2007), *Alternativas de política cultural. Las industrias culturales en las redes digitales (disco, cine, libro, derechos de autor)*, Barcelona / Ed. Gedisa.

Becerra, M., Mastrini G. (2003), *Industrias culturales y telecomunicaciones en América Latina: diagnóstico para el estudio de la concentración de la propiedad*, Lima / Instituto de Prensa y Sociedad.

Benhamou, F. (1997), *La economía de la cultura*, Montevideo / Ed. Trilce.

Bolao C., Mastrini G., Sierra F. (2005), *Economía política, comunicación y conocimiento. Una perspectiva crítica latinoamericana*, Buenos Aires / Ed. La Crujía.

Bonet, L. (Dir.) (2002), *Libro Blanco de las industrias culturales de Cataluña, Síntesis y conclusiones*, Barcelona / Generalitat de Catalunya.

Bonet, L. (Dir.) (2001), *Economia y cultura: una reflexión en clave latinoamericana*, Oficina para Europa, París / Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Bustamante, E. (2003), *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Barcelona / Ed. Gedisa.

Campodónico, R. H. (2005), *Trincheras de celuloide. Bases para una Historia Político-Económica del cine argentino*, Madrid / Universidad de Alcalá / Festival Internacional del Nuevo Cine Latinoamericano / Ed. Fundación Autor.

Caribbean Regional Negotiating Machinery (CRNM) (2007), *The Cultural Industries in CARICOM: Trade and Development Challenges* (únicamente disponible en inglés), CRNM.

Casacuberta, D., García Alba J. et al. (2008), *Industrias culturales en la web 2.0*, Fondo Multilateral de Inversiones, BID.

Castellanos Valenzuela, G. (2003), *Sistema jurídico de incentivos económicos a la cultura en los países del Convenio Andrés Bello*, Bogotá / Ed. CAB.

Ccawa / Cacao (2006), *Handbook on ACP Cultural Industries, the ACP Secretariat*, Brussels, Bélgica.

Centro de Comercio Internacional (CCI) (2004), *Challenges and opportunities in export development of Creative Industries: ITC's future technical assistance for the product sector* (únicamente disponible en inglés), Ginebra / UNCTAD / OMT.

Centro Regional para el fomento del libro en América Latina y el Caribe (CERLALC) (2008), *El espacio iberoamericano del libro*, CERLALC / Fundación Grupo Iberoamericano de Editores.

Comisión Económica para América Latina (CEPAL)
- (2006) Katz, J., *Tecnologías de la Información y la Comunicación e Industrias Culturales. Una perspectiva Latinoamericana*, Santiago de Chile / CEPAL.
- (2003) Hopenhayn, M., *Educación, comunicación y cultura en la sociedad de la información: una perspectiva latinoamericana*, Serie Informes y Estudios Especiales, CEPAL.

Comisión Europea (2010), *Libro verde: Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas*, Bruselas / Comisión Europea.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2008), *Informe sobre la economía creativa 2008* (Resumen, versión integral únicamente disponible en inglés), Ginebra / UNCTAD.

Congress of Cultural Actors of West Africa (CCAWA / CACAO) (2006), *Handbook on ACP Cultural Industries* (únicamente disponible en inglés o francés), Bruselas / Secretaría ACP.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2003), *Impacto de la cultura en la economía chilena. Participación de algunas actividades culturales en el PIB. Indicadores y fuentes disponibles*, Bogotá, Colombia / Convenio Andrés Bello ed.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (CNCA) (2007), *Cartografía Cultural de Chile. Atlas Cultural*, Santiago de Chile.

Convenio Andrés Bello (CAB) (2005)
- *El Impacto Económico de la Cultura en Perú*, Instituto de Investigación de la Escuela Profesional de Turismo y Hostelería de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres, Bogotá / Ed. CAB.
- *La Dinámica de la Cultura en Venezuela y su Contribución al PIB*, Bogotá / Ed. CAB.
- *Los trabajadores del sector cultural en Chile. Estudio de caracterización*, Bogotá / Ed. CAB.
- *Impacto de la cultura en la economía chilena*. Participación de algunas actividades culturales en el PIB. Indicadores y fuentes disponibles, Bogotá / Ed. CAB.
- *Impacto del sector cinematográfico sobre la economía colombiana*, Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica Proimágenes en Movimiento / Ministerio de Cultura de Colombia, Bogotá / Ed. CAB.
- *Impacto del sector fonográfico en la economía colombiana situación actual y perspectivas*, Asociación de productores e industriales fonográficos de Colombia-ASINCOL / Ministerio de Cultura de Colombia, Bogotá / Ed. CAB.
- *Impacto económico de las industrias culturales en Colombia*, Ministerio de Cultura de Colombia, Bogotá / Ed. CAB.

BIBLIOGRAFIA

Corporación Andina de Fomento (CAF) (2005), *Ensayos sobre políticas públicas culturales para la Región Andina*, Caracas / Ed. Fundación Bigott.

D'Almeida, Francisco et Alleman Marie, Lise (2004), *Les industries culturelles des pays du sud, enjeux du projet de la convention internationale sur la diversité culturelle, Agence Intergouvernementale de la Francophonie*, París.

Elia, C., Schargorodsky, H. (comp.) (2007), *Economía de la Cultura,* Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Fonseca Reis, A.C. (comp.) (2008), *Economía Creativa como estrategia de desarrollo: una visión de los países en desarrollo*, San Pablo / Itaú Cultural.

Fuenzalida, V. (2002) *Televisión abierta y audiencia en América Latina*, Buenos Aires / Ed. Norma.

García Canclini, N. (2007), *Lectores, espectadores e internautas*, Barcelona / Ed. Gedisa.

García Canclini, N., Moneta, C. J. (coord.) (1999), *Las industrias culturales en la integración latinamericana* / Ed. Grijalbo.

García Canclini, N., Piedras, E. (2006) *Las industrias culturales y el desarrollo de México*, FLACSO, México / Ed. Siglo XXI.

Garzon, A. (2005), *La política nacional del libro* / Ed. UNESCO.

Getino O. (2006), *El capital de la cultura. Las industrias culturales en Argentina y en la integración MERCOSUR*, Senado de la Nación Argentina y el Parlamento Cultural del Mercosur (PARCUM), Buenos Aires.

ILO (2008), *Business skills for artists, International Training Centre of the ILO, Turín. International Trade Centre (2004), Challenges and opportunities in export development of Creative Industries: ITC's future technical assistance for the product sector*, Ginebra / UNCTAD / WTO.

Lanzafame, F., Quartesan, A., Romis, M. (2007), *Las industrias culturales en América Latina y el caribe: desafíos y oportunidades*, Washington / BID.

Mastrini, G., Becerra, M. (2006), *Periodistas y Magnates. Estructura y concentración de las industrias culturales en América Latina*, Buenos Aires, Argentina / Instituto Prensa y Sociedad. Ed.

Ministerio de Cultura de Colombia
- (2003), *Impacto económico de las industrias culturales en Colombia*, Bogotá, Colombia / Convenio Andrés Bello ed.
- (2005) *Guía para la elaboración de mapeos regionales de Industrias Creativas*. CRECE.

Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala (2007), *Guatemala: Un análisis de la contribución económica de la cultura*, Informe realizado por Piedras, E., Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala / BID.

Moneta C. J. (2000), *Las industrias culturales en la economía de América Latina situación actual y perspectivas en el marco de la Globalización*, Organización de Estados Americanos Serie de Estudios Culturales N° 5.

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Secretaría de Relaciones Exteriores de México / CNCA México (2004), *Industrias Culturales y Desarrollo Sustentable*.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) / UNESCO (2007), *Creative Industries and Micro & Small Scale Enterprise Development: A Contribution to Poverty Alleviation* (únicamente disponible en inglés), Viena / ONUDI.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

- (2010) *Marco de Estadísticas Culturales (MEC) de la UNESCO 2009*, Sector de la Cultura / Instituto de Estadística, UNESCO.
- (2009) *A Survey on National Cinematography* (únicamente disponible en inglés o francés) Informe Mundial de la UNESCO: Invertir en la Diversidad Cultural y el dialogo Intercultural. París / Ed. UNESCO.
- (2007) *Guía Africa-Caribe de política local para el desarrollo del sector de la música. Las ciudades del sur y el reencuentro con la música*, Culture et Développement (coord.) / AECID / Ministerio de Asuntos Exteriores de Francia / OIF.
- (2006) *Trends in Audiovisual Markets. Regional Perspectives from the South* (únicamente disponible en ingles o francés), París / Ed. UNESCO.
- (2005) *Encuentro entre diseñadores y artesanos. Guía practica*, Ed. UNESCO / Artesanías de Colombia S.A. / Craft Revival Trust.
- *International Flows of Selected Cultural Goods and Services, 1994 - 2003. Defining and Capturing the Flows of Cultural Trade* (únicamente disponible en inglés o francés), Ed. Sector de la Cultura / Instituto de Estadística, UNESCO.
- (2002) *Improving the participation of developing countries, working document of the UNCTAD / UNESCO Meeting of experts on audiovisual services*, Ginebra.
- (2001) *Artesanía: Ferias comerciales internacionales. Guía Práctica*, Secretariado de la Commonwealth / Centro de Comercio Internacional / Ed. UNESCO.
- *Informe mundial sobre la cultura. Diversidad, cultura, conflicto y pluralismo* (Edición española del World Culture Report 2000), Ed. UNESCO / Mundi-prensa.
- *Informe mundial sobre la cultura. Cultura, creatividad y mercados* (Edición española del World Culture Report 1998).

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2008), *Business skills for artists* (únicamente disponible en inglés), Turín / Centro Internacional de Formación (CIF) de la OIT.

BIBLIOGRAFIA

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)
- (2006) *Creative Expressions - An Introduction to Copyright and Related Rights for Small and Medium-sized Enterprises* (únicamente disponible en inglés), Intellectual property for business series, Ginebra / OMPI.
- (2002) *Importancia económica de las actividades protegidas por derechos de autor en los países del MERCOSUR y Chile*, Montevideo / OMPI / UNICAMP.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2006), *International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture* (únicamente disponible en inglés), Dirección Estadística, París / OECD.

Orozco, G. (2003), *Recepción y mediaciones: casos de investigación en América Latina*, Buenos Aires / Ed. Norma.

Parrish D. (2009), *Una Guía para los negocios creativos*, Bogotá / Ed. Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Piedras, E. (2007), *¿Cuánto vale la Cultura? Contribución económica de las industrias protegidas por el Derecho de Autor en México*, México / CONACULTA / CANIEM / SOGEM / SACM.

Piedras, E. (2007), *Guatemala: Un análisis de la contribución económica de la cultura*, Guatemala / Ministerio de Cultura y Deportes, Banco Interamericano de Desarrollo.

Quartesan, A., Romis, M., Lanzafame, F. (2007), *Las industrias culturales en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades*, Washington / BID.

Rama, C. (2003), *Economía de las Industrias Culturales en la Globalización Digital*, Buenos Aires / EUDEBA.

Rey, G. (2009), *Industrias Culturales, Creatividad y Desarrollo*, Madrid / AECID.

Rincón, O. (2005), *Televisión pública: del consumidor al ciudadano*, Buenos Aires / Ed. La Crujía.

Rowan, J. (2010), *Emprendizajes en cultura. Discursos, instituciones y contradicciones de la empresarialidad cultural*, Madrid / Ed. Traficantes de sueños.

Ruiz Navarro J. (2008), *Creación de empresas en el ámbito cultural*, Madrid / Datautor, Ed. Fundación Autor.

Schargorodsky H. et al. (2003), *Industrias Culturales: mercado y políticas públicas en Argentina*, Buenos Aires / Ed. Ciccus.

Stolovich, L., Lescano, G., Pessano, R. (2001), *Importancia económica de las actividades protegidas por derechos de autor en los países del MERCOSUR y Chile*, Montevideo / OMPI.

Sunkel, G. (2006), *Consumo cultural en América Latina: construcción teórica y líneas de investigación*, Bogotá / Ed. CAB.

Throsby, D. (2008), *Modelling the cultural industries, International Journal of Cultural Policy, Volume 14*, Number 3, Routledge, Sydney.

Towse, R. (ed.) (2005), *Manual de economía de la cultura*, Madrid / Ed. Fundación Autor.

UNCTAD (2004), *Creative Industries and Developmen*t, Geneva / UNCTAD.

UNESCO (2002), *Working document of the UNCTAD / UNESCO Meeting of experts on audiovisual services: improving the participation of developing countries*, París / UNESCO.

UNIDO (2007), *Creative Industries and Micro & Small Scale Enterprise Development: A Contribution to Poverty Alleviation*, Viena / UNIDO.

Yúdice, G. (2002), *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*, Barcelona / Ed. Gedisa.

Zuleta, L. A., Jaramillo, L. (2003), *Impacto económico del patrimonio del Centro histórico de Bogotá*, Bogotá / Ed. CAB.

ENLACES

Organismos

- Secretaría de Cultura de la Nación Argentina. www.cultura.gov.ar
- Ministério da Cultura do Brasil, Gestão Cultural. www.cultura.gov.br/site/categoria/politicas/gestao-cultural
- Ministerio de Cultura de Colombia, Emprendimiento Cultural. www.mincultura.gov.co/index.php?idcategoria=1162
- Ministerio de Cultura de España, Industrias Culturales. www.mcu.es/industrias/index.html
  Organización de Estados Iberoamericanos, Cultura y Desarrollo. www.oei.es/cultura/cultura_desarrollo.htm
- Organización de los Estados Americanos, Economía y Desarrollo. http://portal.oas.org/Default.aspx?tabid=309&language=es-CO
- UNCTAD, Creative Economy and Industries Programme. www.unctad.org/Templates/StartPage.asp?intItemID=4577&lang=1
- UNESCO, Creative Industries for Development. www.unesco.org/culture/en/industries/
- WIPO, Small and Medium-Sized Enterprises. www.wipo.int/sme/en/
- Observatorio de industrias creativas. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina. www.buenosaires.gob.ar/observatorio
- Observatorio Cultural, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. obscult@econ.uba.ar
- The Inter-American Culture and Development Foundation (ICDF). www.iacdf.org
- The Spanish Agency of International Cooperation for Development (AECID). www.aecid.es

Direcciones, Oficinas, Servicios e Institutos Nacionales de Derecho de Autor

- DNDA Argentina. www.jus.gov.ar/derecho-de-autor.aspx
- CAIPO Barbados. www.caipo.gov.bb/index1.htm
- BELIPO Belize. www.belipo.bz
- SENAPI Bolivia. www senapi.gov.bo
- Brasil. www.cultura.gov.br/site
- DDI Chile. www.dibam.cl/derechos_intelectuales
- DNDA Colombia. www.derechodeautor.gov.co
- RDASC Costa Rica. www.registronacional.go.cr
- CENDA Cuba. www.cenda.cult.cu
- IEPI Ecuador. www.iepi.gov.ec
- CNR El Salvador. www.cnr.gob.sv
- RPI Guatemala. www.rpi.gob.gt
- BHDA Haiti. www.bhda.gouv.ht
- JIPO Jamaica. www.jipo.gov.jm
- INDA México. www.indautor.gob.mx
- DRPI Nicaragua. www.rpi.gob.ni
- INDECOPI Perú. www.indecopi.gob.pe
- República Dominicana. www.onda.gov.do
- CIPO San Vicente y Las Granadinas. www.gov.vc/govt/cipo/index.asp
- CDA Uruguay. www.mec.gub.uy/cda
- SAPI Venezuela. www.sapi.gob.ve

Ferias y mercados

ARTESANÍAS

- Feria Internacional de Artesanías. www.artesaniasbue.com.ar
- Expoartesanías. Feria de artesanía tradicional, indígena y contemporánea de Bogotá, Colombia. www.expoartesanias.com
- FIART, Feria Internacional de Artesanía de La Habana, Cuba. mercy@fcbc.cult.cu
- ImportShop Berlín. www.importshop-berlin.com
- Instituto de artesanías de Paraguay. www.artesania.gov.py/ferias

CINEMATOGRAFÍA

(Principales mercados de compra y venta de películas en el mundo)

- American Film Market en Los Angeles (EUA) www.ifta-online.org
- Berlín (Alemania) www.berlinale.de
- Cannes (Francia) www.marchedufilm.com
- Toronto (Canada) www.thaff.com
- Pusan (Corea) www.asianfilmmarket.org
- Shanghai (China) www.siff.com

DISEÑO Y ARTES VISUALES

- Bienal de Diseño (Chile). www.bienaldediseno.cl
- Bienal de Diseño (México). www.bienalnacionaldediseno.bellasartes.gob.mx
- Bienal Iberoamericana de Diseño. www.bid-dimad.org
- Biennale Internationale Design (St. Ettiene, Francia). biennale2010.citedudesign.com
- Bienal de São Paulo. www.fbsp.org.br
- Bienale di Venezia. www.labiennale.org
- Otras bienales. www.universes-in-universe.de/car/espanol.htm

LIBROS

- Feria Internacional de Buenos Aires. www.el-libro.org.ar
- Feria de Guadalajara. www.fil.com.mx

MÚSICA

- BAFIM. (Convoca a toda la cadena de valor de la industria de la música para crear un espacio único de intercambio, exhibición, negocios y crecimiento). www.bafim.buenosaires.gov.ar
- WOMEX (World Music Expo). www.womex.com
- MIDEM. www.midem.com
- International Musi Summit. www.internationalmusicsummit.com

ENLACES

Recursos

- Convenio Andrés Bello, Dimensiones Económicas y Sociales de las Industrias Culturales. www.convenioandresbello.info/?idcategoria=1253
- Emprendimientos Culturales. www.emprendimientosculturales.com
- Foro Mexicano de la Cultura. www.foromexicanodelacultura.org
- Inter-American Development Bank, Culture. www.iadb.org/topics/topic.cfm?id=CULT&lang=en
- Pensamiento Iberoamericano. www.pensamientoiberoamericano.org
- Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. www.gestioncultural.org
- Recursos Culturales. www.recursosculturales.com.ar
- Sistema de Información Cultural. www.sic.conaculta.gob.mx

Incubadoras en funcionamiento

- Red Latinoamericana de Asociaciones de Parques Tecnológicos y de Incubadoras de Empresas. www.relapi.org/site_novo/membros_c.php
- Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba. www.adec.org.ar/programas/crea.html
- CREA, Incubadora de Industrias Creativas y Empresas Culturales de la ciudad de Córdoba Argentina. www.creacba.com.ar
- Red de emprendedores Bavaria, Colombia. www.redemprendedoresbavaria.net/1/weblog/3156.html
- Instituto Génesis PUC Rio de Janeiro, Brasil. www.genesis.puc-rio.br/genesis/main.asp
- Universidad de Antioquia, Colombia. www.empresasculturales.com
- INCUBA, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. www.cmd.gob.ar
- INCUBA, Guatemala. www.incuba-guatemala.blogspot.com

UNA GUÍA PUESTA AL SERVICIO DE QUIENES tienen la responsabilidad de concebir, diseñar e implementar políticas públicas para fomentar las industrias culturales y creativas, y orientar la acción de funcionarios, legisladores, técnicos y asesores involucrados en sus procesos de desarrollo.

ELABORADA A PARTIR DE LA EXPERIENCIA IBEROAMERICANA como una contribución al desarrollo sectorial autónomo en los países del Sur.

PENSADA PARA FACILITAR LA FORMULACIÓN DE CONCEPCIONES PROPIAS sobre la base de problemáticas comunes y experiencias probadas. Contiene información, referencias y recomendaciones genéricas adaptables a cada realidad, presentadas de manera tal que sirva a usuarios con diferentes experiencias profesionales.

PROPONE COMPARTIR LAS MEJORES ESTRATEGIAS, PROCESOS Y MECANISMOS de elaboración de políticas realizadas en diferentes contextos; realiza, responde y sugiere preguntas que amplían las perspectivas de análisis.

SU FINALIDAD ÚLTIMA ES proporcionar claves para ordenar las estrategias de intervención pública y fortalecer su viabilidad para hacerlas más eficientes. Es, en definiva, una motivación para la acción.

UNESCO
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Sector de Cultura

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN
aecid

www.unesco.org/es/guia-industrias-culturales