

La innovación en la gestión de la cultura

Reflexiones y experiencias

. La my

**Lluís Bonet
Manel González-Piñero (eds.)**

Sumario

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

PARTE I

CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS

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

PARTE II

EXPERIENCIAS

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

Presentación

INNOVAR: PRINCIPAL RETO DE LA GESTIÓN CULTURAL CONTEMPORÁNEA

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA DE LA OBRA Y PRESENTACIÓN DE LOS AUTORES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AGRADECIMIENTOS

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

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

LLUÍS BONET
MANEL GONZÁLEZ-PIÑERO

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

Manel González-Piñero

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

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

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

INNOVACIÓN EN EL SECTOR CULTURAL: ARGUMENTOS PARA EL DEBATE

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

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

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

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

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

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

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

¹ Yúdice (2002: 30).

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

Lluís Bonet

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

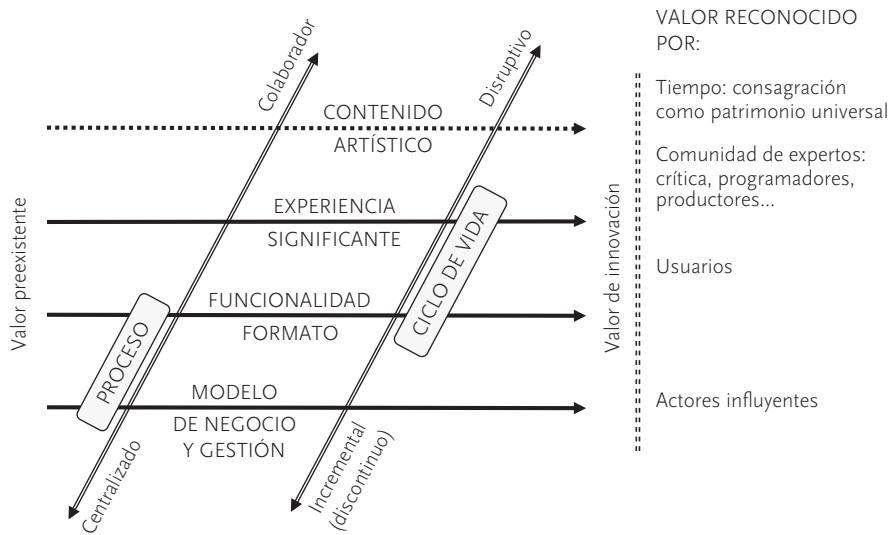
Cuando el éxito es particularmente incierto —situación muy común en el ámbito cultural—, pueden darse tanto situaciones que alienten la experimentación como otras que fomenten la complacencia y la aceptación de proyectos poco innovadores (Castañer y Campos, 2002). ¿Es esta una característica particular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

MODELOS DE INNOVACIÓN

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

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

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



Fuente: Elaboración propia.

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

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

Políticas de innovación abierta: estrategias de nueva gestión cultural

Xavier Torrens

PRESENTACIÓN

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

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

TIPOLOGÍAS DE INNOVACIÓN CULTURAL

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

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

Figura 1. Tipología de innovación en cultura

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

Fuente: Torrens (2015, 2014, 2010).

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

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

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

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

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

Retos contemporáneos a la innovación cultural: Art for Change¹

Àngel Mestres

CONTEXTO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Red Panal: recableando las pistas de la producción musical

Carolina Gruffat

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Manel González-Piñero

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

Lìberos: el libro como objeto social

Alessandro Bollo
Bertram Maria Niessen

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

Codetickets: de la necesidad a compartir para crear valor

Albert de Gregorio

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

El Centro Rural de Arte: explorando límites

Bruno Maccari

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

Sonidos de la Tierra y la Orquesta de Cateura: innovación en contextos difíciles

Héctor Schargorodsky

PRESENTACIÓN

Los casos que se presentan en este capítulo procuran mostrar cómo la aplicación de conceptos y métodos vinculados con la innovación abierta contribuyen a mejorar el funcionamiento de proyectos basados en actividades culturales o artísticas, cuyo objetivo principal es el desarrollo social.

Señalemos para comenzar que los productos resultantes de este tipo de proyectos no están dirigidos a satisfacer necesidades de mercado sino que son, en esencia, herramientas para aumentar el capital cultural de las personas, en el sentido de lo que Yúdice (2002) denomina el uso de la cultura como recurso. Sin embargo, ello no significa que, en forma análoga a aquellos que comercializan sus productos en los mercados, no puedan beneficiarse y sumar valor al utilizar ideas innovadoras. Estas ideas pueden ser producto de la propia organización que lleva adelante el proyecto, o haber sido implementadas previamente por otras organizaciones con objetivos similares.

Corresponde añadir además que en amplias zonas de América Latina, entre ellas la que alberga los proyectos que vamos a considerar, la tensión entre lo previsto en la etapa de planificación y lo que realmente sucede durante la implementación de estos proyectos suele ser muy elevada. Muchas veces es necesario enfrentar situaciones inesperadas muy diferentes a las consideradas en la etapa de planificación previa. Ello no significa que esa instancia no exista o no sea tomada en cuenta, sino que la inestabilidad y las dificultades propias del contexto (sociales, políticas, económicas, o producto de la combinación de estos u otros factores) obligan muchas veces a replantear sobre la marcha la dinámica inicialmente propuesta, y a poner en práctica procedimientos imprevistos.

Los aportes innovadores en el marco descrito pueden, por supuesto, ser resultado de procesos de investigación pero, debido a las dificultades que presenta el contexto, también suelen ser fruto de la creatividad, más o menos espontánea, puesta al servicio de solucionar de la mejor manera posible los problemas que la gestión debe enfrentar cotidianamente.

Aunque, como acabamos de señalar, los productos de los proyectos sociales no tienen un fin comercial, el trabajo compartido con la comunidad, el aprovechamiento

FiraTàrrega: un festival de titularidad municipal abierto a la innovación

Lluís Bonet

PRESENTACIÓN

¿Es posible encontrar casos de innovación abierta en organizaciones culturales de titularidad y gestión públicas? La respuesta es afirmativa más allá de las dificultades inherentes a todo modelo público de gobernanza, garantista y de gestión procedural, como el que caracteriza la Europa meridional. FiraTàrrega, el festival-feria profesional de artes escénicas más importante de la península ibérica (y uno de los más exitosos de Europa en el ámbito del teatro de calle) es un buen ejemplo de ello. La combinación de dos factores lo explica: la disponibilidad de un buen modelo de gobernanza, con autonomía de gestión (condición necesaria); y la capacidad de liderazgo, generosidad y mirada estratégica de sus directivos. Este segundo factor resulta realmente fundamental, pues se basa en empoderar al equipo interno, a los artistas, programadores y redes asociadas, y a la comunidad local; y todo ello, navegando en las siempre complejas aguas de la lógica institucional, el procedimiento administrativo y la tensión político-partidista. Como confiesa Pau Llacuna, que fue gerente y director ejecutivo del evento durante casi un cuarto de siglo, el verdadero secreto consiste en un modelo de I+D basado en salir al mundo, todo un lema desde la perspectiva de la innovación abierta.

FiraTàrrega es un proyecto complejo, un modelo que combina tres conceptos: festival artístico (centrado en las nuevas dramaturgias en el espacio público), fiesta popular (artes escénicas de calle para un público abigarrado que celebra el reencuentro después del verano) y feria profesional (plataforma para conectar, dar a conocer y exportar el talento local). Y todo ello lo realiza un equipo local, de una pequeña ciudad del interior de Cataluña, pero bien conectado internacionalmente. Durante el festival, atrae a casi ciento cincuenta mil personas a lo largo de cuatro días del mes de septiembre. El resto del año, las actividades de formación, coproducción y trabajo en red no paran. No es ninguna casualidad que el lema del festival sea «360°, 365 días al año». Para llevarlo a cabo dispone de un equipo permanente de siete profesionales, a los que se les suman paulatinamente otros profesionales hasta alcanzar su cenit durante los días del evento, cuando cuenta con un total de 210 personas.¹ Con un

¹ En su mayoría, proveedores y ciudadanos de la zona que se implican en tareas logísticas y operativas (Paiola *et al.*, 2013).

Social Point, innovación en videojuegos

**Cristian Granados
Montserrat Pareja**

PRESENTACIÓN

En 2010, más de 3 millones de jugadores de videojuegos *online* estaban entusiasmados con *Social empires*, uno de los títulos más famosos lanzados en la plataforma de Facebook. En 2012, de los mismos creadores, se lanzó en las plataformas de Apple (App Store) y Google (Google Play) uno de los juegos que más ha triunfado en Europa basado en la hibridación de dragones y estrategia, *Dragon city*. La empresa detrás de estos exitosos productos de entretenimiento digital es Social Point, que es, además, la mayor organización española de videojuegos móviles. Obtuvo el cuarto puesto mundial entre los creadores de juegos para Facebook, y actualmente ocupa la segunda posición en el *ranking* de su sector en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) «Actividades de programación informática» en España. Además, es considerada una de las empresas más creativas en el país.

Aunque los videojuegos móviles que esta empresa desarrolla parezcan simples (otros ejemplos son *Candy crush*, de la empresa King; *Mario Bros run*, de Nintendo; y *Angry birds*, de Rovio), las características de su diseño, desarrollo y lanzamiento al mercado (el proceso de innovación), así como las estructuras organizativas que mantienen este proceso, son complejas y novedosas en el mundo empresarial. Especialmente si lo comparamos con otras industrias creativas y culturales, e incluso con el desarrollo de videojuegos tradicionales (consola y PC). Estas características han sido impulsadas, en parte, por la introducción de nuevas tecnologías (plataformas digitales, teléfonos móviles, herramientas de análisis de datos), las cuales también han acelerado el crecimiento de este sector y han aumentado el mercado disponible de usuarios. Según las cifras de Social Point, en 2015 facturó 85 millones de euros (el 50%, en Estados Unidos) y consiguió 180 millones de descargas de sus juegos. En 2017, la facturación era superior a los 130 millones de euros, con una tasa de crecimiento anual de más del 30%. En el ámbito industrial, este sector se ha transformado profundamente debido a la introducción de las tecnologías antes mencionadas y ha logrado ser más redituable que los juegos tradicionales, generando más de 40 billones de dólares anuales, lo que representa el 40% del mercado global de videojuegos (Newzoo, 2016).

En un sector altamente competitivo (se publican más de setecientos videojuegos móviles al día) y con la introducción de nuevas tecnologías, que no solo han cambiado el pa-

El festival TakeOver: un modelo de empoderamiento juvenil radical

Giada Calvano
Luisella Carnelli

PRESENTACIÓN

El festival TakeOver representa un caso emblemático en el sector del espectáculo en vivo porque ha desarrollado una propuesta de modelo de gestión novedosa que ha inspirado emulaciones a nivel nacional e internacional. La apuesta del York Theatre Royal —el ente promotor del TakeOver— ha sido atreverse a delegar la completa responsabilidad de programación, gestión y realización de un festival de artes performáticas a un grupo de jóvenes menores de 26 años.

Mediante la apuesta por el festival TakeOver, el York Theatre Royal ha llevado la participación de audiencias y el proceso de coprogramación y cogestión de un equipamiento a otro nivel. TakeOver no solo representa un experimento nuevo para York, sino que, con más de cincuenta jóvenes de entre 12 y 26 años involucrados en la gestión global del evento bajo la supervisión del personal del teatro y en un entorno profesional, es también un festival pionero para todo el sector teatral. Así, el objetivo principal del TakeOver es involucrar y formar a las audiencias más jóvenes que quieren profundizar en su relación y compromiso con el mundo teatral; de hecho, muchos de los participantes han seguido su trayectoria profesional en las artes después de la experiencia con el festival. Además, TakeOver ha tenido un gran impacto para el York Theatre Royal. Por un lado, ha conseguido aumentar de manera cuantitativa y cualitativa la audiencia de menores de 26 años (Walmsley and Franks, 2011) y, por otro, ha desencadenado una trasformación estructural en el seno de la organización.

Desde sus comienzos, en 2009, el festival ha cambiado de forma y ha evolucionado a medida que los y las jóvenes participantes y los y las profesionales del teatro iban aprendiendo de los ensayos y errores del proceso. Los desafíos que conlleva este tipo de gestión son múltiples y los riesgos derivados de un proceso de empoderamiento real de las nuevas generaciones desencadenan cuestiones relevantes. Por esta razón, el presente capítulo pretende explorar¹ los retos y oportunidades de un experimento de

¹ Las reflexiones incluidas en el presente capítulo surgen de la experiencia de las autoras como investigadoras del proyecto Be SpectACTive!, en el cual el York Theatre Royal ha participado como socio de 2014 a 2018. Be SpectACTive! es un proyecto cofinanciado por Europa Creativa que tiene como objetivo fortalecer el com-