

6. Herramientas

6.12. Gestión creativa: ciudades y organizaciones creativas

por [Roberto Gómez de la Iglesia](#)

Desarrollar una gestión creativa desde la gestión cultural supone en primer lugar definir el marco de interacciones entre políticas diversas, tener claridad en el foco (creatividad para qué, con quién, con qué alianzas, etc.) y definir acciones en esa línea propuesta (teniendo claras las prioridades). Las referencias aquí expuestas son eso, referencias, pero cada territorio es único y las capacidades creativas existentes son diferenciales. Pero construir desde lo existente, con los agentes creativos locales, es el punto de partida para el desarrollo de estrategias de gestión creativa exitosas y sostenibles en el tiempo.

**Parte de estos textos están reelaborados a partir de otros desarrollados o adaptados por el autor para Bilbao Ekintza (Plan de impulso de los sectores creativos y Plan Bilbao Empresa Cultural), para Interarts IDEA/Junta de Andalucía (Plan Clusters Culturales de la Bahía de Cádiz) y para el Postgrado en Gestión de Ciudades y Emprendimientos Creativos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Córdoba, Argentina, así como a partir de diversas ponencias y textos del autor.*

1. ¿Sectores culturales versus sectores creativos?

Cuando hablamos de Gestión Creativa, máxime si lo hacemos en un amplio apartado dedicado a herramientas de gestión cultural, corremos el riesgo de centrarnos en un conjunto de metodologías, técnicas y dinámicas a utilizar en el desarrollo de la creatividad desde la acción directa. Y es que lo creativo tiene múltiples dimensiones cuando hablamos de gestión cultural.

No es el objetivo de este capítulo incidir en técnicas concretas ni en los conceptos generales sobre el pensamiento creativo, en torno al que el lector puede encontrar muchísima literatura (por ejemplo a través de la conocida web www.neuronilla.com, o incluso como introducción a diferentes estudios sobre la materia, como por ejemplo el Informe 2010 sobre Economía Creativa de la UNCTAD-Naciones Unidas unctad.org).

Mi intención es centrar el tiro en aquellos aspectos de vinculación entre políticas culturales y gestión que inciden en el desarrollo de territorios más creativos. Porque si algo es evidente es que lo creativo ha sustituido, como sustantivo vertebrador, a lo cultural. Y lo industrial, como formato paraguas en términos de mercado de las organizaciones culturales, parece haberse impuesto a los servicios y experiencias.

Así nos encontramos en nuestro entorno profesional con una lógica conceptual sobre qué podemos denominar industrias culturales y creativas que bebe de las influencias dominantes en los últimos diez años, tiempo en que se ha extendido una cierta visión anglosajona sobre los sectores creativos, azuzada, aunque no siempre coincidente, por las teorías de Richard Florida en torno a las clases y ciudades creativas [The Rise of the Creative Class, 2002; Who's Your City?, 2008].

La definición más utilizada sobre las industrias creativas sea, quizás, la propuesta por el Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido: "Aquellas industrias que tienen su origen en la creatividad, talento y habilidades individuales. También incluyen aquellas industrias que tienen un potencial para la creación de empleo y riqueza a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual."

Se trata de una controvertida definición, singularmente por su apelación a la propiedad intelectual como origen de su dimensión económica, pero nos sirve como punto, no exclusivo, de partida. Una de las dificultades añadidas de definición tiene también que ver con la diferenciación entre industrias culturales e industrias creativas. Parece aceptarse ampliamente que estas últimas forman parte de aquellas, que abarcan actividades creativas no consideradas tradicionalmente dentro del marco de las artes y la cultura (moda, arquitectura, etc.). Pero también resulta controvertido el uso del concepto "industria" para abarcar un conjunto de subsectores y actividades que poco o nada tienen de industrial (al menos en la acepción castellana del término).

Por ejemplo, el Gobierno Escocés, mediante su Oficina de Empresas Culturales (culturalenterpriseoffice.co.uk) atiende a los siguientes sectores: Publicidad, Animación, Arquitectura, Artes de Celebración, Artes Comunitarias, Videojuegos, Artesanía, Arte transdisciplinar, Danza, Diseño, Medios digitales, Moda, Cine y Televisión, Literatura, Artes en vivo, Música, Nuevo Circo, Fotografía, Arte Público, Radio, Software, Teatro, Artes Visuales.

Al igual que toda definición de cultura es cultural ([Eduard Miralles](#)), podríamos decir que la definición de qué entendemos por sectores culturales y creativos no está exenta de condicionamientos locales, económicos, políticos y, por supuesto, culturales.

La UNESCO, en el marco de sus Estadísticas Culturales 2009, define las industrias culturales y creativas como "aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial".

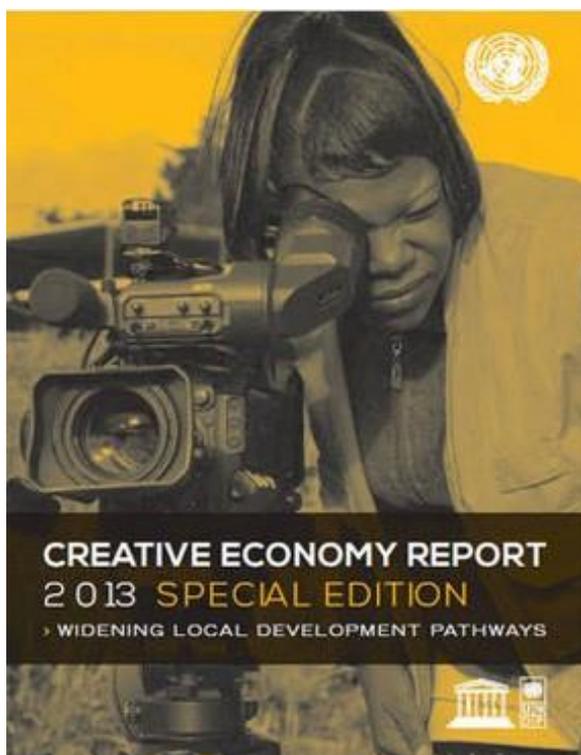


Fuente: UNCTAD

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

El informe Creative Economy 2013, de la UNESCO-UNDP" confirma la economía creativa como una de las de más rápido crecimiento entre los sectores de la economía mundial y como altamente transformadora en términos de generación de ingresos, de creación de empleo y de exportación. Pero esto no es todo lo que hay que hacer. Liberar el potencial de la economía creativa también significa promover la creatividad global de las sociedades, la afirmación de la identidad distintiva de los lugares donde prospera y de los clusters, mejorando su calidad de vida, la mejora de la imagen y el prestigio local, y reforzar los recursos para imaginar diversos nuevos futuros.

La evidencia aportada demuestra cómo las industrias culturales y creativas son el núcleo fundamental de las economías creativas locales en el Sur global y cómo forjan nuevos senderos de desarrollo que fomenten la creatividad y la innovación en la búsqueda del crecimiento y el desarrollo incluyente, equitativo y sostenible que el equipo de trabajo de la Agenda de Desarrollo Post2015 de las Naciones Unidas exhorta a tomar".

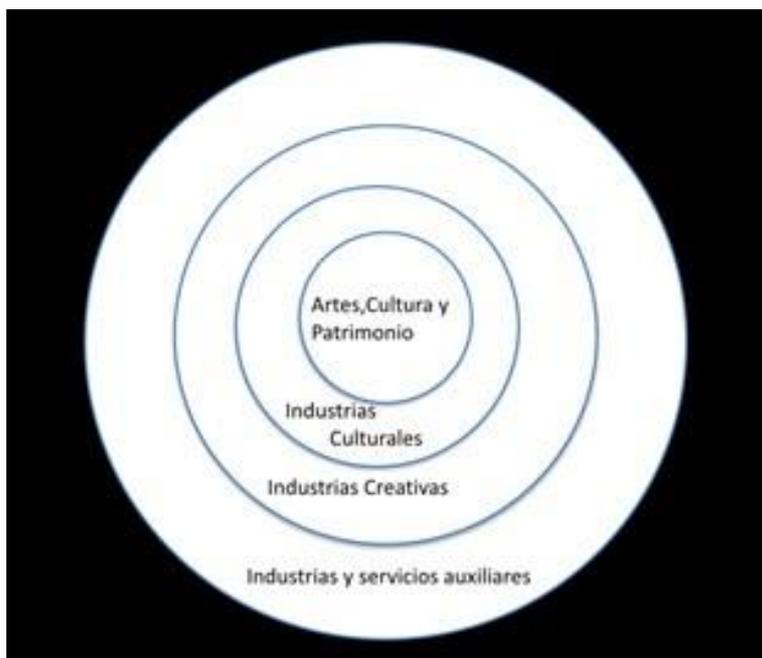


La Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) considera este sector como uno de los de mayor crecimiento real y potencial. Según sus estimaciones el crecimiento anual medio del sector, en los países desarrollados, entre los años 2000 y 2005, fue del 8,7%, y en ese último año el sector generaba 445,2 billones de dólares [Creative Economy Report 2008 y 2010]. En el gráfico anexo podemos ver una clasificación de las industrias creativas que realiza esta organización.

En Europa podemos encontrarnos un baile de cifras sobre la aportación de la cultura y de los sectores creativos al PIB, a la generación de empleo directo e indirecto, al impacto económico de equipamientos y eventos, etc. que a menudo nos hacen perder la perspectiva del valor intrínseco de estos sectores en el desarrollo de nuestros territorios y sociedades (como anécdota podemos decir que si sumásemos las cifras que todos los sectores dan sobre su peso en el PIB de España nos encontraríamos con una suma del 160-180%; es decir, algo no cuadra).

Hemos de reconocer que el término industria asociado a lo cultural y lo creativo genera muchas suspicacias en amplios segmentos de agentes tanto profesionales como amateurs. Y no porque no se reconozca la existencia de actividades netamente industriales en estos ámbitos sino porque no se considera adecuada su utilización como un genérico que agrupa a todos los subsectores culturales o creativos, sean estos de creación, de producción y distribución de productos tangibles, prestación de servicios, difusión de ideas o generación de experiencias.

Pero el boom del discurso sobre las industrias creativas en Europa (y en el mundo) es indiscutible. Y España se ha sumado a esta tendencia, pero como casi siempre de una manera confusa, sin raíces profundas y mal copiando o adaptando torpemente prácticas y discursos de otros contextos, especialmente del británico o de los países bálticos (distintos también entre sí), los países bálticos (distintos también entre sí).



En 2006 la consultora belga KEA, junto a la finlandesa Media Group y la alemana MKW presentaron por encargo de la Unión Europea el informe "The economy of the Culture in Europe" ec.europa.eu donde se hablaba de 4 grandes ámbitos en que se movían las prácticas culturales y creativas. Si los representásemos en forma de círculos concéntricos (como si de una diana se tratase inspirándonos en el modelo del australiano David Throsby) encontraríamos en el círculo central a las Artes y el Patrimonio (y las prácticas ligadas a estos ámbitos, fundamentalmente de servicios culturales); en un segundo círculo estarían las industrias culturales, es decir, aquellos ámbitos de reproducción, distribución y consumo masivo de contenidos o producciones culturales (aquí encontramos el libro, el cine, el disco, etc.); un tercer círculo contempla una evolución industrial ampliada de los contenidos culturales hacia las llamadas industrias creativas (aquí encontramos el diseño, la arquitectura, la moda, los videojuegos, etc.); y un cuarto círculo que recoge toda la industria auxiliar y de soporte a los anteriores ámbitos (hardware y tecnología de soporte, redes, producción gráfica, servicios auxiliares, etc.).

Especialmente con la crisis que vivimos desde 2008 y la necesidad desde las administraciones públicas de encontrar nuevos "El Dorado" para la generación de actividad y empleo (algo parecido a lo que ocurrió en los tempranos 90 con los llamados Nuevos Yacimientos de Empleo, curiosamente caídos en un olvido total), tomó impulso la idea de apostar por las industrias creativas como sector capaz de generar empleo de calidad (podríamos discutirlo) a través de una actividad económica que ayudase a los territorios a ser más creativos (algo que en general se intuye pero que normalmente no se sabe muy bien cómo articular) y a posicionarse como tal en la supuesta competencia entre ciudades para ser más atractivas ante el talento creativo y las inversiones de alto valor añadido.

Caben muchas reflexiones sobre este último extremo, pero vamos a centrarnos en el papel de las artes y la cultura, y de sus manifestaciones intangibles y tangibles más tradicionales, en el discurso de las industrias y los territorios creativos. Aquí solo podemos estar decepcionados. En general se han relegado las políticas culturales a un reducto de servicios ciudadanos, en general poco vinculados con la creatividad, resistiendo en unos departamentos de Cultura cada vez más anémicos y exentos, en general, de propuestas de impulso a su dimensión económica y empresarial.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Y por otro lado las áreas públicas de claro carácter económico se han hecho con el discurso de lo creativo (con la intuición de que algo tiene que ver con la innovación y la generación de nuevas oportunidades de crecimiento). Pero en esta carrera por el impulso de lo creativo se nos están olvidando muchas cosas.

La primera es que sin creación no hay creatividad o, al menos, no hay la renovación suficiente de esta. Sin imaginación no hay creatividad, y cierto que sin creatividad aplicada no hay innovación (en cualquier ámbito social), pero no podemos olvidar el germen. Las artes y la cultura no son en este momento atractivas en cuanto a inversión o proyección pública. Se prefiere hablar de la industria del videojuego, la potencialidad de nuestra moda o del tardío descubrimiento del diseño industrial más que hablar de artistas, de experimentación, de valores, etc. Y si de algo de esto se trata es en términos de atracción de talento externo. Y se habla de dimensionar, de atraer grandes inversiones del sector (más que de impulsar), o de otras acciones desconociendo, o más bien ignorando, que en España el 98% de nuestras organizaciones en esos sectores son micro (es decir de menos de tres personas) y que suponen el 95% del empleo total.

Lo cual no significa que no sean dinámicas, que no estén bien relacionadas, que no sean capaces, en muchas ocasiones, de tener proyección internacional, etc.

Y desde la comprensión e impulso de lo esencial es cuándo podremos también entender el auge de nuevas prácticas creativas que se mueven en lo transdisciplinar, en lo híbrido. Sirvan de ejemplo de estas nuevas prácticas las que forman parte de Karraskan, la red de experiencias creativas de Euskadi (www.karraskan.org) o gran parte de los proyectos que podemos encontrar en la publicación de la empresa Trànsit "Música para Camaleones" (blog.transit.es). Experiencias que a menudo cruzan los círculos clásicos para poner en relación las artes con la educación, con la innovación empresarial, con la salud, con el desarrollo territorial, con el desarrollo de nuevos modelos económicos, etc.

Una sociedad creativa necesita industrias creativas pero ambas, la sociedad y las industrias, necesitan prácticas capaces de colarse en la cotidianeidad, de sorprender, de ayudar a descubrir, de co-crear, de emocionar, de impulsar el espíritu crítico y la creatividad.

Las políticas culturales, y su gestión, deben redefinirse para ser influyentes ante el nuevo (y quizá un poco desviado) discurso que se está imponiendo y evitar una hipotética ciudad creativa repleta de industrias supuestamente creativas, pero sin creadores o sin una ciudadanía crítica y creativa.

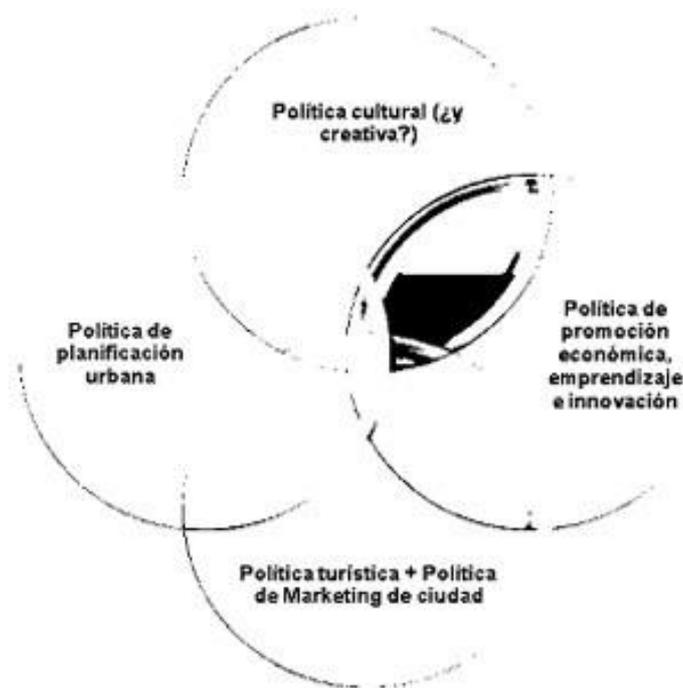
Porque hablar de economía creativa es mucho más que hablar de industrias creativas. Y hablar de gestión creativa mucho más que ver cómo le damos un barniz de modernidad a nuestra organización y a nuestras actividades.

La gestión cultural no puede permanecer ajena a este debate mientras mira, con inercia, a supuestos mejores tiempos pasados. En un nuevo contexto, ¿qué ajustes hemos de hacer a nuestros idearios, a nuestras visiones estratégicas, a nuestras acciones cotidianas, a nuestras relaciones, a nuestros modelos de gestión?

2. Estrategias de posicionamiento creativo de ciudades: Creative Clad, Creative Class y Creative Crash

Es habitual en este ámbito confundir, que no combinar, ámbitos de actuación política que si bien presentan interacciones son diferentes:

Ámbitos de Actuación Política



Fuente: Roberto Gómez de la Iglesia 2010

- **Las políticas culturales**, tradicionalmente ligadas al fomento de la creación, a la difusión y promoción cultural o a la protección, divulgación y revalorización del patrimonio cultural. Y cada vez más ligadas al desarrollo de las industrias y sectores creativos (aunque paradójicamente casi nunca van combinadas con las de fomento de la creatividad),
- **Las políticas de promoción económica** general de la ciudad y específicamente de sectores creativos (a menudo también confundidas con las políticas de emprendizaje), las políticas de desarrollo económico local, orientadas al desarrollo territorial a través de la generación de empresas y de actividad económica en general, del impulso al empleo o el fomento de la innovación y la competitividad.
- **Las políticas de promoción turística**, orientadas al impulso de una actividad de exportación que se realiza in situ a través de la captación de visitantes al territorio por múltiples modos. El turismo urbano y el ligado a la naturaleza y a la gastronomía tienen, junto al cultural, un notable desarrollo en nuestros entornos.
- Estas políticas aparecen a menudo combinadas con políticas de marketing de ciudad y de proyección exterior, orientadas a mejorar la percepción e imagen de un territorio fuera del mismo (y a menudo también dentro) ligando unos valores, unos productos, unas actividades y unos espacios a una marca-territorio.
- Esa mejora de imagen pretende incidir en la capacidad de atraer inversiones, grandes eventos, residentes de alta cualificación, etc.
- **Las políticas de planificación territorial y urbana**, ligadas al diseño —no sólo espacial— del territorio, su conectividad interna y externa, su habitabilidad o su sostenibilidad. Los procesos de planificación urbana (más o menos participativos) son fundamentales a la hora de diseñar y facilitar el desarrollo de actividades creativas de manera aislada o concentrada, centralizadas o dispersas, etc.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Es una cuestión de equilibrio. Necesitamos encontrar políticas y espacios de consenso entre sectores y agentes. A menudo, y especialmente desde el auge de la llamada economía de la cultura, se ha intervenido en los territorios con estas diferentes políticas no siempre suficientemente diferenciadas. Se trata de espacios de acción pública (y privada) llenos de lugares comunes (y por tanto de oportunidades), lo que requiere tener claro su ámbito principal de actuación y sus objetivos, clarificando cuándo unas acciones coadyuvan a las otras o cuándo limitan su eficacia.

Por tanto, entendemos que se quiere buscar el posicionamiento como creativa de una ciudad o de un territorio con **tres estrategias claramente diferenciadas**, y a menudo irregularmente mezcladas:



1. **Creative Clad**. La primera vinculada a las grandes manifestaciones de la creatividad que quizás influyan en despertar (es arriesgado decir catalizar) capacidades creativas de su ciudadanía, pero que ante todo visten la ciudad ante el exterior. Tendríamos muchos casos, especialmente vinculados con lo que se ha dado en llamar "Arquitectura milagrosa" [L. Moix, 2010], entre ellos el del ya citado y exitoso Museo Guggenheim Bilbao (www.guggenheim-bilbao.es), el más que dudoso de la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia (www.cac.es) o el coherente proyecto Auditorio de Newcastle Gateshead (www.thesagegateshead.org).

Esta estrategia en ocasiones gira alrededor de grandes eventos que acaban siendo señas de identidad de sus territorios (y que en algunos casos consiguen arraigar y servir de impulsores de los sectores creativos locales). Así podemos encontrar los Festivales de Edimburgo, en Escocia (www.edinburghfestivals.co.uk), el Festival literario de Paraty, en Brasil (www.flip.org.br) o el Festival del Comic de Angulema, en Francia (www.bdangouleme.com). En España podríamos hablar de muchos casos. Como ejemplos de ciudades medias podríamos encontrar Mérida y su Festival de Teatro Clásico (www.festivaldemerida.es) o Gijón y su Semana Negra (www.semananegra.org).

Un capítulo aparte merecen las Capitales Europeas de la Cultura (ec.europa.eu) o las ciudades creativas de la UNESCO (www.unesco.org).

2. **Creative Class.** La segunda es atraer clases creativas (siguiendo los planteamientos del ya mencionado Richard Florida, cada vez más contestado) para lo que hace falta un entorno de servicios avanzados y de T's (Tecnología, Talento, Tolerancia) que de algún sitio ha de surgir [R. Florida, 2002].



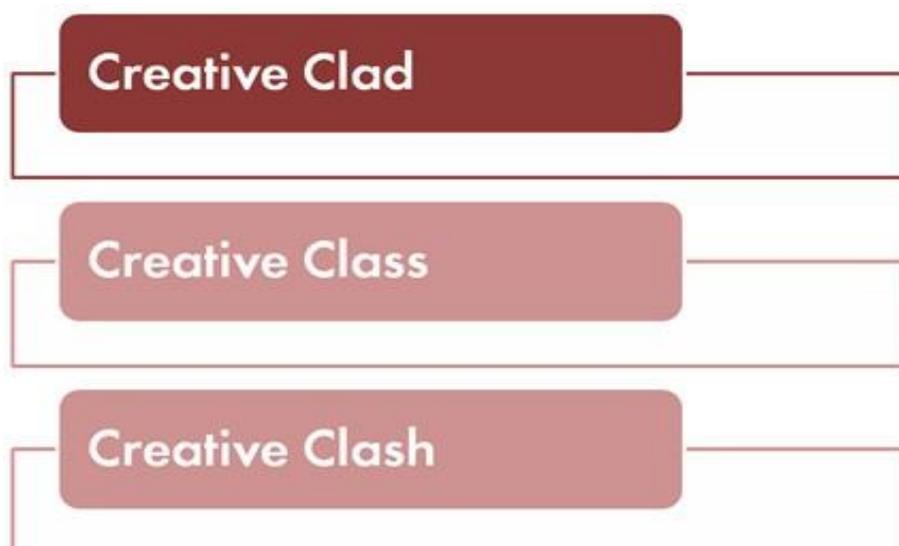
El distrito 22@ de Barcelona (www.22barcelona.com) sería un ejemplo de esta estrategia donde se han instalado diferentes tipos de actividad que tienen en el uso intensivo de la tecnología y la investigación científica un denominador común, aunque los artistas, muchos de ellos articulados alrededor del Centro de Producción Hangar (www.hangar.org) han tenido un papel más reducido del inicialmente anunciado (a menudo, en estas prácticas, el afán en atraer talento de fuera lleva a menospreciar o ignorar el talento cercano, lo que deriva, si es así, en catástrofe). Otra iniciativa que nace con esta vocación de atracción de talento pero que actualmente combina diversas estrategias es la Milla Digital, en Zaragoza (www.milladigital.es).

3. **Creative Crash.** La tercera tiene que ver con el desarrollo del "genius loci" y "La estrategia del colibrí" (F. Morace, 2009) propiciando una alta densidad de iniciativas creativas locales, bien conectadas entre sí y con el mundo, preocupadas por una traslación social de su quehacer y la generación de un debate colectivo. La asociación Collage Arts de Londres, (www.collage-arts.org), encarna esta última estrategia con todas las acciones que lleva a cabo. Ha creado el Centro cultural Chocolate Factory, desde donde se ofrecen oportunidades para toda la comunidad para que pueda participar de las artes y las industrias creativas a partir de un gran abanico de programas educativos, servicios de soporte a emprendedores y puesta a disposición de recursos para los creadores.



Tal y como puede encontrarse en su Web, su misión es "desarrollar y conectar comunidades creativas". Otro ejemplo de esta estrategia puede ser La Tabacalera (www.latabacalera.net), Centro Cultural de Madrid de carácter autogestionado que promueve infinidad de iniciativas creativas, con trasfondo social, de carácter colaborativo y abierto, alrededor de las artes, la ciencia, etc.

En Bilbao podemos encontrar la interesante experiencia de ZWAP, fábrica de creación en la península (futura isla) de Zorrotzaurre (www.zawpbilbao.com), que aglutina un buen número de iniciativas creativas locales generando un entorno de oferta atractiva en el marco de un paisaje industrial en declive.



Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Es esta última estrategia la que hace que una ciudad o un territorio no sólo parezca creativo sino que lo sea realmente, pudiéndose apoyar en las otras dos. Sin embargo las actuaciones tendentes a lo icónico y a la atracción de talento (entendido en sentido amplio, no sólo artístico sino también investigador-científico, desde el pensamiento, etc.) sirven para apuntalar y proyectar estrategias más endógenas, más profundas y arraigadas.

Casos como los de Sheffield, (www.welcometosheffield.co.uk), en Gran Bretaña, Viena (www.creativespace.at), en Austria, o Marsella, esta última Capital Europea de la Cultura en 2013 (www.mp2013.fr), en Francia, son también indicadores de esta necesidad de estrategias combinadas.

Éstas y otras muchas ciudades en el mundo han apostado por ser territorios creativos e impulsar sus sectores económicos vinculados. Pero, ¿actúan todos en la misma dirección?

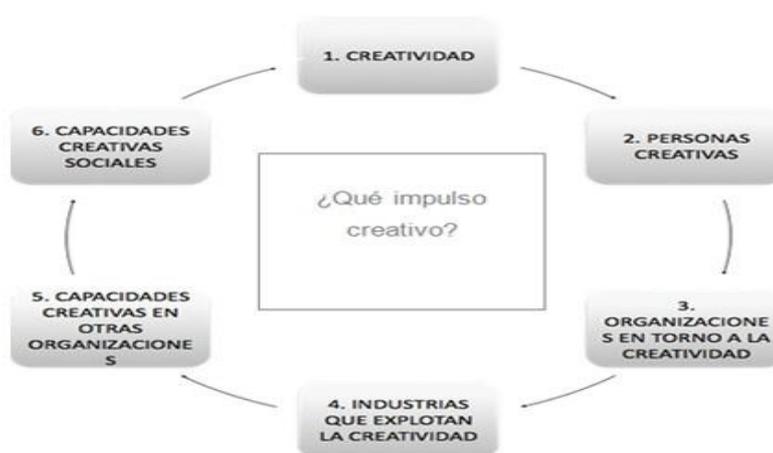
Cuando se habla de **impulso creativo en el territorio** se pueden distinguir claramente seis ámbitos de actuación:

1. Uno ligado al **estímulo de la creatividad**, de manera genérica, en cualquier ámbito social y en cualquier segmento de edad, como valor fundamental para la vida actual. Estamos hablando de una lógica educativa y social y de carácter transversal.

2. Un segundo ligado a las **políticas de impulso a las personas creativas**. En este caso hablamos de una lógica de desarrollo netamente profesional, bien a través de la correspondiente formación especializada en diferentes campos de la cultura y la creatividad, de formación genérica tanto desde la perspectiva creativa como de empleabilidad y emprendizaje, bien a través de múltiples medidas de apoyo directo o indirecto. Su carácter puede ser tanto lineal como transversal.

3. Un tercer ámbito tendría que ver con el **desarrollo de organizaciones de servicios en torno a la creatividad**. Se trata de pasar de contar con personas creativas a fomentar la existencia de marcos donde esas personas organizan su trabajo para generar nuevas propuestas. Estamos hablando de una lógica empresarial a la par que investigadora y de experimentación en los mundos de la cultura y la creatividad. En teoría tendrían un carácter lineal si bien el tipo de organizaciones que aquí se mueven se caracterizan por trabajar, desde lo intangible, con la transversalidad y en campos de intersección.

Ámbitos de Impulso Creativo



Fuente: RGI 2010

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

4. Un cuarto orientado al **desarrollo de la industria que explota la creatividad** que no implica que ni sus modelos organizativos ni sus equipos ni sus modos de gestión sean especialmente creativos. Estamos hablando de una lógica empresarial de carácter industrial, soportada fundamentalmente en elementos tangibles (la de intangibles está básicamente integrada en la anterior) y de generación de sector económico. Tiene un carácter lineal, sectorial.
5. Un quinto ámbito tiene que ver con el **desarrollo de las capacidades creativas de otros sectores** no considerados habitualmente bajo la denominación de sectores creativos. Estamos hablando de una lógica de impulso a la innovación organizativa y productiva, de carácter interseccional.
6. Un sexto ámbito de **desarrollo de las capacidades creativas sociales** fomentando la búsqueda de nuevas respuestas a las problemáticas sociales y la construcción de nuevos modelos. Estamos hablando de una lógica de innovación social de carácter transversal.

La esencia de la creatividad y de las actividades creativas hace que se tenga que hablar más de unas capacidades, habilidades, intuiciones, destrezas, conocimientos, valores, etc. transversales que como elemento esencial de un sector profesional y/o económico (que de hecho también lo es). La creatividad no es exclusiva de nadie, como tampoco lo es la imaginación o el conocimiento, pero a la hora de definir políticas de impulso hay que precisar en qué ámbitos se quiere centrar la actuación ya que no todos son igual de relevantes para conseguir los objetivos perseguidos ni tienen el mismo efecto multiplicador.

Son, de alguna manera, los tres primeros ámbitos los que garantizan la generación de inputs creativos para las industrias creativas, para el sector económico en general y para la propia sociedad. A la par, la existencia de una población creativa impulsa una demanda cada vez más exigente en términos de creatividad, lo que fuerza a las organizaciones sociales y económicas a la búsqueda de la innovación, no sólo a través de la calidad y mejora continua, sino, prioritariamente, a través de la creatividad. Y todo ello como forma de impulsar el desarrollo de las capacidades creativas económicas y sociales más allá de los procesos de industrialización de la creación o de la difusión cultural clásica.

A continuación, se indican algunos **ejemplos de acciones** relativamente sencillas que responden a algunos de estos ámbitos.



Estimular la creatividad de manera genérica se puede hacer de muchas formas, a muchos niveles, tocando muchas disciplinas y dirigiéndose a una gran variedad de públicos. Mathslab (www.mathslab.tk) desarrollado en Laboral, Centro de Arte y Creación Industrial en Gijón (Asturias – España) es un espacio abierto, lúdico e interactivo que conduce a la sorpresa, la experimentación del conocimiento, en que las matemáticas, la tecnología y la imagen son las bases para el desarrollo de la creatividad de alumnos de primaria y secundaria mientras paralelamente se forma al profesorado. Fuera del horario escolar Mathslab puede ser visitado por público individual con una cultura matemática elemental y también se organizan talleres para familias.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya



La Fundación Botín (Santander-España) www.fundacionbotin.org trabaja en más de 100 colegios de Cantabria y colabora con instituciones y expertos de todo el mundo para mejorar la formación de niños y jóvenes, introduciendo en el sistema educativo el desarrollo de la creatividad y de la inteligencia emocional y social. Es una apuesta por una educación que promueva el crecimiento saludable de niños y jóvenes, potenciando su talento.

Esa vinculación entre creatividad e inteligencia emocional supone un planteamiento realmente novedoso y potente, máxime con el grado de engarce que la Fundación tiene con el entorno educativo de su comunidad y las posibilidades de rodearse de expertos de talla internacional.

El impulso de las personas creativas, desde punto vista profesional podemos verlo en el caso del escocés Centre for Contemporary Arts de Glasgow (www.cca-glasgow.com). Este centro hace una importante apuesta por los artistas locales de diferentes disciplinas tanto emergentes como consolidadas para conectarlos con la comunidad local, con otros artistas y comunidades alrededor del mundo. Esta

apuesta pasa por dar soporte al desarrollo de nuevas creaciones mediante un programa de residencias y ofrecen infraestructuras, recursos y orientación a través de su Creative Lab. Además de a los artistas, dan soporte a un gran número de agentes culturales que colaboran con el Centro ofreciendo residencias para desarrollar programas en diferentes espacios. El objetivo es poder trabajar con artistas, generar proyectos y presentarlos al mayor número de público posible.

Resulta también interesante el papel que juegan espacios como MediaLab Prado (medialab-prado.es), dependiente del Ayuntamiento de Madrid o Hirikilabs (hirikilabs.tabakalera.eu), laboratorio vinculado a Tabakalera y a Donostia San Sebastián Capital Europea de la Cultura 2016, tanto en el fomento de la creatividad entre el público en general como entre los profesionales creativos.



Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Como desarrollo de las capacidades creativas enfocadas a la respuesta ante problemáticas sociales podríamos mencionar el caso del Centro Internacional de Tecnologías Avanzadas (hirikilabs.tabakalera.eu) de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez en Peñaranda de Bracamonte, Salamanca. El CITA es una apuesta innovadora para la implantación de la Sociedad de información y el conocimiento en el medio rural a través de la cualificación de las personas, el acceso a los flujos de información y la generación de servicios tecnológicos aplicados a la educación, la formación continua, la administración local, la igualdad y la democracia.

Vinculado a la misma Fundación, y también en Peñaranda de Bracamonte (Salamanca) encontramos el Centro de Desarrollo Sociocultural (cds.fundaciongsr.com), un equipamiento referencial en el mundo de la lectura y de la potenciación de la imaginación y la creatividad a partir del mundo del libro, si bien esa vocación la extiende a otras expresiones culturales con la población, especialmente las vinculadas con el entorno digital y las nuevas prácticas. Pero también hacia el interior. El CDS es un claro ejemplo de cómo la incorporación de mayores dosis de creatividad en los modelos de gestión son fundamentales para responder en mejores condiciones a las necesidades de creatividad de sus públicos y su entorno (conexionesimprobables.es).



Como referencia de impulso de las organizaciones del sector cultural y creativo tenemos a SODEC (www.SODEC.gouv.qc.ca). La Sociedad para el Desarrollo de las Empresas Culturales (SODEC) está formado por el Ministerio de Cultura y Comunicaciones de Quebec, sociedades del Estado y organismos que trabajan juntos para favorecer la afirmación, la expresión y la democratización de la cultura, así como el desarrollo de las comunicaciones. Su misión es el desarrollo, la producción y la difusión de la cultura de Quebec en el campo de las industrias culturales. Creada en el año 1995, proporciona los medios para contribuir a la calidad de los productos y los servicios de estas empresas, así como a su competitividad en el resto de Canadá y en el extranjero.

Desarrolla programas de apoyo financiero a empresas de distintos sectores culturales. Así tiene medidas de apoyo a la exportación, ayuda financiera para diferentes procesos de la cadena de valor cultural, jóvenes creadores, financiación general de empresas culturales, financiación a modo de créditos fiscales para la producción y otras medidas fiscales para la producción audiovisual, los servicios culturales o el doblaje.

Otra experiencia interesante en este sentido es el del Institut Català de les Empreses Culturals (antes Instituto Catalán de Industrias Culturales (www20.gencat.cat)). El ICEC es una entidad de derecho público adscrita al Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya y tiene como objetivo principal la promoción y el desarrollo de las empresas culturales de Cataluña. Sus principales líneas de actuación son la concesión de ayudas y subvenciones a las empresas catalanas para la producción, promoción, distribución, difusión y rehabilitación y mejora de equipamientos; la prestación de servicios para el desarrollo empresarial y la colaboración entre entidades y organismos para fomentar la difusión y el consumo cultural.

El ICEC ayuda a las empresas y entidades culturales a conseguir recursos y medios de pago para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo y consolidación de su actividad. Las ayudas se concretan en tres herramientas de financiación básicas que ofrecen apoyos financieros a proyectos concretos, préstamos para inversiones y créditos para empresas culturales. Éstas son: aportaciones reintegrables, crédito cultura, préstamos para inversiones de empresas y entidades culturales.

El ICEC ha puesto en marcha el Área de Promoción Internacional quien junto con sus oficinas en el extranjero (Berlín, Londres, Milán y París) busca potenciar la producción y la promoción internacional de los proyectos profesionales, favorecer la exportación de la producción cultural catalana e implicar a agentes de referencia en el despliegue internacional de las empresas. Desde el año 2011 ha incorporado al sector audiovisual entre sus líneas de actuación a través de diferentes plataformas.



En la línea de servicio a los profesionales encontramos en Escocia la Cultural Enterprise Office www.culturalenterpriseoffice.co.uk

La Oficina de Iniciativas Culturales es el servicio de soporte y desarrollo a las empresas y particulares especializados en cultura y creatividad del gobierno escocés. Operan en toda Escocia, tienen su sede en Glasgow con oficinas satélite en Aberdeen, Dundee y Edimburgo. La gama completa de servicios está diseñada para permitir a los profesionales desarrollar carreras exitosas y conseguir la sostenibilidad para sus empresas: informar, asesorar, organización de eventos y planes de soporte para desarrollar las iniciativas de los emprendedores creativos.

Una interesante iniciativa son los nuevos mercados/ferias profesionales, especializadas o más genéricas en torno a lo creativo, como Zink Shower (zincshower.com), en Madrid, BIME (bime.net), en Bilbao o el Festival Internacional de Diseño de Buenos Aires (cmd.buenosaires.gob.ar). Por supuesto también existen mercados más populares que giran alrededor de sectores culturales y creativos (artesanías, diseño de joyas, moda, diseño industrial, libro de viejo, etc.) aunque se abren a otros sectores y actividades relacionadas (coleccionismo, gastronomía y productos ecológicos, etc.). Un bonito ejemplo de iniciativa privada en un entorno público es el Mercado de Motores, en el Museo del Ferrocarril de Madrid (www.museodelferrocarril.org).



Como ejemplo de hibridación entre campos y disciplinas buscando la innovación organizativa y productiva, en clave de responsabilidad social, tenemos la plataforma Conexiones improbables (www.conexionessimprobables.com), promovida por la empresa c2+i (País Vasco). Con diferentes formatos (relaciones largas o cortas, OpenLabs, talleres de energía ciudadana, etc.) se conectan artistas y pensadores con organizaciones económicas o sociales de todo tipo para generar procesos creativos que redundan en nuevas formas de organizarse, nuevos marcos relacionales o de mercado, nuevos productos, procesos, tecnologías o materiales, etc. Forma parte de la red europea Creative Clash (www.creativeclash.eu).

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Con una clara orientación al desarrollo creativo social, en clave de implicación de la ciudadanía en el desarrollo de proyectos artísticos como respuesta a retos, preocupaciones o necesidades ciudadanas, podemos destacar el programa impulsado por la Fondation de France denominado Nuevos Comanditarios (www.newpatrons.com) y que en España desarrolla Arتهazia-Asociación Innovación Cultural, Artes y Sociedad (nuevoscomanditarios.wordpress.com).

Nuevos Comanditarios es una plataforma para promover un arte creado desde la sociedad civil. Mediante la plataforma se ofrece la posibilidad a cualquier grupo social de promover la creación de una obra de arte que responda a necesidades o deseos que expresen. Para ello un/a mediador/a trabaja con el grupo comanditario con el objetivo de concretar un deseo común sobre el entorno, el tema o el área que al grupo le interesa. Este deseo puede ser muy variado dependiendo del grupo y de sus necesidades: el arreglo de un espacio público para la mejora de su utilización, dar a conocer un trabajo hecho o activar un reconocimiento, recordar acciones de una sociedad o potenciar su recuperación, etc. Una vez definidas la necesidad y el deseo, la mediadora propone un/a artista que realizará una pieza que responda a los mismos.



Así, y retomando lo dicho, no podemos calificar a un territorio como creativo por la abundancia de sus infraestructuras culturales o centros tecnológicos. Evidentemente existen intersecciones naturales (aunque no siempre sean reconocidas) entre diferentes ámbitos y plasmaciones del progreso, pero la verdadera dimensión de la creatividad se percibe en el modelo de pensamiento imperante y en las actitudes de la población. Así, es cierto que muchas de nuestras ciudades han migrado hacia la prestación de servicios avanzados, pero mentalmente sigue imperando el pensamiento de que todos esos servicios, y esa nueva diversificación económica, no serían posibles sin una estable tradición industrial/agraria y una gran capacidad de producción en el entorno que la sustente.

La tendencia a fijarnos en las manifestaciones más tangibles de la creatividad nos vincula con ese pensamiento industrial/agrario y con la necesidad de competir con otros sectores por la atención política y los recursos económicos. Sin embargo, la creatividad tiene a menudo poco reflejo en el Producto Interior Bruto (PIB) ya que se basa fundamentalmente en ideas y procesos y, en

cualquier caso, en plasmaciones eminentemente intangibles en una primera fase, capaces de funcionar como importantes inputs de una gran parte de la actividad económica, pero, en sí, insignificantes a veces en términos de PIB e incluso en volumen de empleo. Y, sin embargo, fundamentales. El desarrollo de la creatividad necesita tiempo. Un territorio creativo no se genera de la noche a la mañana. La creatividad, componente básico de la innovación, es exploratoria e impredecible, y sólo desde esta aceptación será posible desarrollar una innovación más abierta y algo más radical.

Si queremos situar a una ciudad como un territorio creativo hemos de impulsar ante todo la creatividad. El auge de la creatividad podrá hacer que una/s ciudad/es sea/n creativa/s. La determinación de que un territorio quiere ser creativo, y resalte iconos de modernidad, no necesariamente impulsa la creatividad. Y sin embargo es posible impulsar las organizaciones económicas del sector sin haber conseguido ese posicionamiento territorial. Pero en cualquier caso a la par que se incide en la oferta es preciso incidir en la demanda, ampliándola y sofisticándola.

3. Profesionales, empresas, clusters y distritos creativos. casos

Parece evidente la relevancia que los sectores culturales y creativos tienen en el discurso de la llamada Europa Creativa, tanto como sectores económicos en sí como desde el convencimiento (más literario que real todavía) de que una sociedad más creativa generará una Europa más innovadora y con mayores posibilidades de mantener y desarrollar el maltrecho Estado de Bienestar. Así lo podemos observar en el "Libro Verde: Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas" (UE 2010, eur-lex.europa.eu) o en la presentación del programa que inicia su andadura en 2014 Creative Europe (ec.europa.eu).

En este contexto de aparente interés por las empresas culturales y creativas, en medio de una realidad de crisis profunda que afecta de manera alarmante a amplios segmentos de actividad en estos sectores, surge con fuerza la necesidad de estructuración. En realidad, estamos hablando de un conjunto de subsectores culturales y creativos con poca conexión entre sí, conformados normalmente por organizaciones micro, con dificultades de acceso a herramientas de gestión avanzada o a posibilidades de mercado que requieren, a menudo, una mayor dimensión funcional y financiera.

Así estos sectores se han fijado en los procesos de creación de Clusters, que fundamentara Michael Porter en 1990, ya desarrollados desde hace décadas en otros sectores. El modelo de Cluster fue pensado básicamente para agrupar a organizaciones (complementarias o competidoras) que formaban parte de una misma cadena de valor de un sector (originariamente industrial) con el fin de desarrollar estrategias de cooperación entre ellas, mejorar la competitividad individual y conjunta y, en definitiva, impulsar el desarrollo del sector y del territorio en el que ejercen su actividad.

Los aspectos de territorialidad unidos a las singularidades de los sectores culturales y creativos, así como las peculiaridades actuales de su cadena de valor (que varía vertiginosamente en el marco de la cultura digital) han llevado a menudo a confundir (más que combinar) las estrategias de clusterización con la generación de Distritos creativos (a los que nos referimos con posterioridad).

La amplia variedad de agentes y organizaciones que podemos encuadrar dentro de los sectores culturales y creativos aporta un elemento de complejidad a cualquier proceso de estructuración.

Así, conviene discernir cuál es el "factor productivo" de mayor importancia en cada ámbito, en qué es intensiva cada tipo de organización porque si no se corre el riesgo de mezclar demasiadas cosas en esos procesos de clusterización (¿diversidad hasta dónde?).

Debemos distinguir, por tanto, algunos ámbitos profesionales que presentan grandes diferencias entre sí en el amplio y, a menudo, ambiguo campo de la sociedad del conocimiento:

- Profesionales y organizaciones intensivos en imaginación, creatividad, dinámicas/servicios culturales y "design thinking".
- Profesionales y organizaciones intensivos en captación, tratamiento y difusión de información.
- Profesionales y organizaciones intensivos en conocimiento técnico
- Profesionales y organizaciones intensivos en conocimiento tecnológico
- Organizaciones intensivas en industrialización de la creatividad
- Organizaciones intensivas en industrialización de la tecnología
- Organizaciones intensivas en industrialización del conocimiento técnico
- Organizaciones intensivas en industrialización del conocimiento científico
- Organizaciones de producción o servicios auxiliares de las anteriores.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

¿Se entiende, por tanto, que se pueden considerar todos estos ámbitos profesionales como parte de un mismo sector creativo (y mucho menos de un mismo sector cultural)? Quizás se puedan forzar determinados paraguas conceptuales pero su realidad interna (origen y modelos de organización; tipología de contenidos, productos y actividades; lógica económica, valores, etc.) y externa (marco relacional; mercados preferentes; redes, etc.) son tan diferentes que pretender homogeneizar un tipo de medidas de impulso lleva, casi irremediablemente, a que resulten beneficiados aquellos ámbitos que más se ajustan a lo socialmente aceptable y que mejor encajan con la ortodoxia económicamente dominante, con lo políticamente correcto.

Este hecho puede ser relevante en países donde se sigue "pensando en tangible" y donde la cultura y la creatividad se consideran ingredientes complementarios del desarrollo (más consecuencia y resultado de aquel que causa) y siempre subordinados a los métodos "hard" del mundo económico y empresarial tales como la ingeniería, el management, la calidad o la planificación. La creatividad parece así formar parte de ese conjunto de elementos políticamente correctos como lo son la inteligencia emocional o la responsabilidad social empresarial y, aunque forma parte del discurso de la innovación, no se considera elemento socialmente nuclear.

El hecho de que el sector económico mayoritario no haya considerado seriamente la cultura y la creatividad en su modelo de pensamiento, nos ha llevado a adoptar su lenguaje para poder ser aceptados. De aquí que hayamos incorporado de una manera extensiva a toda la práctica cultural y creativa de carácter profesional, o al menos organizada, el sustantivo industria, adjetivándolo con cultural y/o creativa. El efecto no es neutro. Existen mercados culturales y mercados de la creatividad, donde intervienen agentes muy diversos pero no conviene olvidar, tras el lenguaje industrializador, el papel del artista (en cualquier ámbito) y de otros creadores (diseñadores, artesanos, etc.).

Por otro lado, hay un evidente gap entre la demanda aparente de creatividad y la real, y ése es un campo de actuación que antes o después se tendrá que abordar si no se quiere generar un espejismo en el mercado: formar a la demanda para clarificar qué necesita en términos de creatividad (y qué ha de buscar en otros ámbitos) y establecer mecanismos de conexión para que se realicen operaciones efectivas. De lo contrario se trabajará en impulsar nuevas empresas culturales y creativas sin mercado efectivo y autónomo, o en ayudar al mantenimiento de las existentes con una alta dependencia de los contratos y/o subvenciones de los ámbitos públicos de la cultura (que no son además precisamente los que disponen de más recursos, especialmente en tiempos de caída de recaudación fiscal y contención del gasto público, especialmente en Europa).

Este es un campo de interés común a las organizaciones diversas que pueden conformar un cluster sectorial (si en cultura y creatividad pudiésemos hablar de sector más que de sectores). Nos encontraremos organizaciones y profesionales con muy diferente estructura, dimensión, objetivos, etc. tanto entre las administraciones públicas, universidades, centros tecnológicos, fundaciones privadas, grandes grupos vinculados a las industrias culturales y de la comunicación, pequeñas empresas de servicios culturales o creadores. Saber dónde interesa poner el foco a la hora de abordar el desarrollo de un cluster y equilibrar el peso público o de las grandes industrias con el de los pequeños "artesanos" de la creatividad resulta fundamental para no perpetuar procesos de dominio en virtud de la dimensión o el poder de influencia.

Porque, efectivamente, no toda la creatividad se organiza de manera industrial y/o desde el sector privado. De hecho, la creatividad tiene mucho que ver con la capacidad de respuesta que las personas dan cotidianamente a muy diferentes situaciones. Es un valor. Y está claro que hay personas que hacen de esa creatividad un vehículo de actividad económica directa (la propia creatividad como objeto de negocio) o indirecta (la aplicación de la creatividad a muy diferentes ámbitos de actividad).

El desarrollo de una economía creativa precisa, por tanto, de un amplio desarrollo de las capacidades creativas de sus agentes económicos. Pero no todas las manifestaciones profesionales tienen carácter industrial (aunque lo tengan empresarial). Y tampoco es lo mismo hablar de industrias creativas que de creatividad para la industria (incluso para aquellas que se denominan creativas).

Por ello, el desarrollo de un verdadero mercado de la creatividad reside en impulsar fundamentalmente ésta, la creatividad, y como consecuencia, su aplicación en los más variados ámbitos sociales y productivos. Se trata de impulsar una economía de la creatividad como parte del desarrollo de una economía creativa. Pero no son exactamente lo mismo. En este momento, es fundamental poner en valor qué es lo que se consigue con la creatividad y para ello necesitamos identificar dónde reside, y establecer puentes con otros ámbitos, singularmente con las llamadas industrias creativas, pero no sólo. Necesitamos, por tanto, facilitadores, mediadores que favorezcan esta conexión, y un proceso de clusterización puede activarla.

Con los ámbitos de la creatividad ocurre de alguna manera algo similar a lo que pasa con la cultura. A menudo las relaciones entre economía y cultura se restringen al impacto económico de la misma en términos de Producto Interior Bruto o de generación de empleo. Así, las grandes instituciones y eventos culturales son el referente de ese sector cultural. Sin embargo, se ha de observar la importancia de las artes y la cultura como sector económico en sí, donde también podríamos diferenciar agentes muy diversos que intervienen en los diferentes eslabones de la cadena de valor (investigación, creación, producción, gestión, difusión, etc. si bien hoy tendríamos que dar cabida a términos como co-creación, hibridación, digitalización, etc.).

Respecto a la oferta llama la atención la interpretación amplia que se hace usualmente en muchas experiencias de impulso creativo (hoy todas las ciudades y regiones quieren ser reconocidas como creativas) de la caracterización de sectores creativos, desvirtuando a menudo la realidad, con un afán cuantitativo poco creíble, y donde suelen quedar diluidos los ámbitos más culturales y por supuesto los artistas y creadores.

Y esto es palpable, especialmente en la consideración desigual de los sectores, priorizando organizaciones frente a profesionales, cuando en algunos subsectores la lógica productiva se centra en los individuos, o incluyendo subsectores como la arquitectura e ingeniería (sin diferenciarlas), que suponen a menudo un gran peso específico en la consideración del sector. Resulta difícil aceptar que el 100% de estos subsectores puedan ser calificados como creativos, singularmente en la ingeniería. Se trata de sectores intensivos en conocimiento técnico que hacen uso, de la creatividad pero que consideramos que no pueden ser calificados como creativos, si bien resulta casi imposible desagregarlos en los análisis de los datos estadísticos disponibles.

A menudo, en este tipo de aproximaciones, aparecen también algunos tratamientos dispares de los subsectores. Así, cuando se analiza el mundo del arte no se hace habitualmente referencia a los artistas como profesionales sino al comercio del arte a través de las galerías, lo que nos puede llevar a la definición de medidas que no siempre van en la dirección adecuada. Lo mismo ocurre con la artesanía, donde no se contempla habitualmente al artesano como profesional, sino sólo a los establecimientos comerciales vinculados con la artesanía (suponemos local). Similar apreciación podemos hacer en el caso de la música o de las artes escénicas donde se suelen considerar promotores y salas, en el caso del primero, frente a otros grupos o individuos profesionales. En el caso de la edición, se une habitualmente a la literatura cuando la primera es la manifestación industrial de la segunda, pero tienen lógicas profesionales no coincidentes.

Es en el diseño industrial y en el diseño de moda donde más se acercan tradicionalmente las organizaciones contempladas a la figura del diseñador. Por otro lado, al igual que ocurre con la ingeniería, y en gran medida con la mayoría de las organizaciones vinculadas a la arquitectura, es habitual incluir los servicios informáticos como parte del sector creativo. En esta línea tampoco todos los componentes del subsector de televisión, video y cine deberían ser considerados de esta manera. De hecho, si cogemos como ejemplo cualquier empresa televisiva, es evidente que es una industria audiovisual pero que es eminentemente industria y que

no se caracteriza por tener a los profesionales de la creación dentro sino en el exterior. Es claramente sector audiovisual, vinculado al creativo, pero con un peso específico tan grande que desvirtúa su percepción.

Sumar muchas cosas no produce necesariamente un todo, no configura un sector ni le da carácter como tal. De hecho, es fundamental la consideración del creativo, que trabaja a menudo, de manera individual o en microempresas.

Y desde esta realidad hay también que plantearse en qué medida nos vamos a centrar en el impulso de un sector creativo (economía de la creatividad) trabajando en paralelo, o no, para el desarrollo de una economía creativa, propiciando la vinculación entre creatividad y creadores con otros ámbitos económicos y sociales.

Nos centramos ahora en el ámbito que hemos denominado Profesionales y organizaciones intensivos en imaginación, creatividad, dinámicas/servicios culturales y "design thinking". Creemos que son un grupo neurálgico para la generación de otras muchas actividades creativas. Entre sus necesidades habitualmente detectadas (a menudo coincidentes con otros grupos de profesionales y organizaciones creativas), fruto de diversas experiencias de análisis, destacan:

- En primer lugar, ser identificados y reconocidos como parte consustancial del sector. Se precisa de una legitimación del personal creativo "per se" y no sólo por su vinculación a las industrias creativas tradicionales. De hecho, muchos de estos profesionales y organizaciones vinculados a procesos de innovación cultural, tienen serias dificultades para ser aceptados por el sector cultural institucionalizado, al que lógicamente también hay que tener en cuenta. Necesitan saber quiénes son, dónde están, qué hacen y con quién se relacionan.
- Por otro lado necesitan, como otros muchos emprendedores, acceso a espacios asequibles (es más importante que sean versátiles y situados en entornos en ebullición que arquitectónicamente muy intervenidos), vías de financiación (apoyos de lanzamiento, capital riesgo de pequeña dimensión, aseguramiento de los flujos de tesorería), etc. desde el reconocimiento de su singularidad profesional y su carácter a menudo experimental, de laboratorio. En este sentido, y dado el carácter también experiencial y no especializado de muchas de sus propuestas (se mueven en campos de intersección), demandan facilidades para moverse en entornos espaciales y conceptuales que a menudo se salen de la norma (facilidades de acceso a administraciones públicas...)
- Precisan mayor visibilidad desde su vocación de intersección con otros y desde su, en general, pequeña dimensión. Las propuestas habitualmente más interesantes se producen en la periferia de los sectores y se ha de disponer de mecanismos que permitan identificarlas y potenciarlas. No siempre lo grande es el mejor entorno para la creatividad y la innovación.
- Además, los agentes de este subsector consideran fundamental trabajar la ampliación, cualificación y sofisticación de la demanda. Existe una inflación discursiva sobre creatividad e innovación pero la realidad es escasa. Faltan, además, interlocutores adecuados y con capacidad de entender qué aporta la creatividad a los procesos productivos, organizativos y sociales. Demandan formación en el valor de la creatividad entre diferentes estamentos sociales y profesionales.
- Por otra parte, este subsector suele ser intensivo en relaciones si bien necesita de apoyos que permitan estabilizar, sistematizar y rentabilizar sus redes locales, y a menudo internacionales, en términos de negocio y de impacto social (habitualmente se mueven fuera de las redes más institucionalizadas). No se trata tanto de estrategias de internacionalización empresarial al uso o de crecimiento corporativo como de establecimiento de redes profesionales de intereses compartidos.
- Aunque en ocasiones actúan como tales, también precisan de la existencia de mediadores (¿un nuevo tipo de gestor cultural?) que faciliten la conexión de sus organizaciones con otras organizaciones públicas, sociales y empresariales donde poder desarrollar una creatividad aplicada. Este factor es fundamental para superar la brecha operativa y conceptual que existe entre la inmensa mayoría del mundo económico y las organizaciones culturales y creativas (menor en las de carácter industrial donde la empresa y el inversor tradicional han encontrado nichos de oportunidad y crecimiento futuro).

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

No han percibido hasta hoy (en que empieza a hacerse latente) la necesidad de aglutinarse junto a otros subsectores creativos (aunque los consideran de interés si agrupan de manera natural profesionales y organizaciones que realmente compartan intereses comunes), tanto como demandar a las administraciones públicas un esfuerzo de sensibilización general en torno a la evidentemente,

- creatividad y la necesidad de una sociedad creativa. De hecho, se producen importantes fricciones entre los agentes culturales y creativos que se mueven en entornos de mercado más alternativos con los más integrados en la lógica general del mercado (más propensos a aglutinar intereses especialmente cuando superan una cierta dimensión crítica).
- Reclaman procesos "bottom up" y mayor confianza en el tejido existente, tal cual es, sin deriva de su representatividad a grandes empresas o a grandes instituciones culturales con quienes vagamente se identifican, pero con quienes se ven obligados a compartir una teórica pertenencia a un mismo sector creativo.
- En general no priman el posicionamiento de su territorio como creativo para que sirva de estímulo de la creatividad, sino a la inversa. Se percibe a menudo un alto riesgo de que ese enfoque derive en una estrategia de marketing de ciudad por delante de una de impulso de la creatividad. Destacan a menudo la brecha entre el posicionamiento buscado por sus ciudades y la coherencia de las políticas culturales locales, alejadas a su entender de las preocupaciones y necesidades del sector (que hacen usualmente extensivas a la ciudadanía, algo también discutible).
- Sin embargo, el posicionamiento externo de un territorio en torno a la creatividad, si se sustenta en agentes activos de la misma más que en elementos icónicos (que sin duda refuerzan), puede servir de paraguas para facilitar la proyección exterior de estas organizaciones y el establecimiento de redes internacionales, pero también puede servir para convencer a algunos agentes internos (Cámaras de Comercio, Agrupaciones empresariales, Agencias de Promoción Turística, entidades de transformación urbanística, etc.) de la potencialidad del tejido local (más allá de obsesionarse con la importación de talento externo).
- Demandan espacios de formación y contraste que salgan de las categorizaciones tradicionales y refuerce la visión "design thinking", que más que tratar del mundo del diseño, trata de cómo diseñar el mundo.
- Precisan también formación empresarial pero realizada por profesionales capaces de entender las singularidades de sus actividades, que no siempre se mueven por las lógicas organizativas y de rentabilidad imperantes.
- Creen importante desarrollar una profunda reflexión sobre la transferencia de know-how y las consecuencias en términos de derechos de propiedad intelectual e industrial. A menudo, en este aspecto chocan con las organizaciones más industrializadas.

Vemos por tanto que, quizás, antes de abordar complejos procesos de "clusterización", de posicionamiento de un territorio como creativo o de atracción de talento exterior es preciso abordar las necesidades del tejido creativo más próximo (y a menudo más pequeño), pero no por ello carente de visión global.

Fruto de las características del sector y de la vinculación territorial de la mayoría de las organizaciones culturales y creativas (no en vano la ciudad es un ecosistema cultural) se ha tendido a relacionar el impulso de Clusters con el desarrollo de Distritos Creativos. Entendemos estos como áreas geográficas, de un entorno habitualmente urbano, que presentan una alta concentración de oferta cultural-creativa (aderezada habitualmente con oferta terciaria, pública y de ocio), y un posicionamiento comunicativo y una marca identificables en relación a aquella oferta.

En esta línea, Pier Luigi Sacco y Guido Ferilli (Nuevas direcciones en Políticas Culturales. Los distritos culturales sistémicos, 2012) señalan:

"La sociedad del conocimiento exige formas nuevas de integración horizontal entre cadenas productivas caracterizadas por fuertes y, a menudo, impredecibles complementariedades en su estrategia de crecimiento e innovación. En el distrito cultural, en todas sus acepciones, la cultura tiene el papel de agente sinérgico que proporciona a los otros sectores del sistema productivo contenidos, instrumentos, prácticas creativas y valor añadido en términos de valor simbólico identitario. Las economías del distrito cultural no se generan por los mercados culturales clásicos sino, más bien, por actividades creativas articuladas con dimensiones de la vida social y económica".

La generación de **Distritos Creativos** es una buena estrategia de desarrollo del sector siempre y cuando no se conviertan en guetos creativos situados en zonas socialmente conflictivas y urbanísticamente degradadas. Sin duda las actividades creativas tienen una alta capacidad de influir en la regeneración de entornos deprimidos, pero estas áreas, para su recuperación precisan tener un mix de usos lo suficientemente diversificado que garantice la continuidad de la trama/vida urbana, aunque pueda gozar de una cierta especialización de usos.

Por otro lado, la única manera de que se impregne la ciudad de propuestas creativas es que estas se puedan encontrar en cualquier momento y lugar. Nos surge por otro lado una seria duda de, con la evolución actual real del sector en términos de consolidación y madurez de las organizaciones creativas, ¿cuántos distritos creativos puede soportar un territorio?



Hay pocas ciudades que no quieran ser vistas como ciudades creativas. No hay más que observar como ejemplo la larga lista de ciudades españolas que han sido candidatas a Capital Europea de la Cultura 2016, pero hay muchas más en este entorno y por supuesto en el mundo. Ganar ese posicionamiento de territorio no es fácil si realmente se quiere aportar algún elemento diferencial respecto de los centenares de ciudades que en el mundo dicen ser, o querer ser, creativas (durante un tiempo lo eran del conocimiento, y ahora cada vez más dicen serlo de la innovación, de la paz, de la sostenibilidad, etc.). Por ello, lo diferencial puede ser el desarrollar una estrategia desde los subsectores más puramente creativos, de participación real de sus protagonistas.

Veamos algunos ejemplos de Distritos Culturales-Creativos

Cultural Industries Quarter. Sheffield (Gran Bretaña). (www.ciq.org.uk)



Surgió en los años 80 de la mano del Ayuntamiento de Sheffield que impulsó esta iniciativa tras el colapso de las industrias tradicionales declarando a la zona "Barrio de las Industrias Culturales" con el fin de establecer el desarrollo del sector como un nuevo área de crecimiento para la economía local. En el año 1999, el Consistorio impulsa la Agencia CIQ en colaboración con la Universidad de Sheffield Hallam y las empresas líderes que se habían asentado en el barrio.

Para su desarrollo se puso en marcha una política activa de acondicionamiento de locales y de impulso de industrias culturales y sectores auxiliares. La Agencia CIQ lleva a cabo fundamentalmente, tres programas:

- Creative Exchange que facilita el desarrollo de las infraestructuras para el sector creativo y la generación de empleo
- Cube, espacio para la residencia y trabajo de agentes creativos
- The Last Mille, un programa de ayuda a agentes culturales con problemas de integración social.

Barrio de los Museos de Viena. www.mqw.at



Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Museums Quartier Wien (MQ) es uno de los diez recintos culturales más grandes del mundo ya que se ubica en una superficie de 60.000 m², en las antiguas caballerizas imperiales de Viena. Reúne instalaciones con los proyectos artísticos más diversos además de cafés, restaurantes y tiendas que se instalan en edificios barrocos mezclados con arquitectura moderna. Es un espacio donde se ha conseguido una convivencia activa y dinámica entre el patrimonio cultural y las propuestas más actuales.

El Barrio de los Museos de Viena es visitado y vivido por personas de un amplio abanico de edades, origen social e intereses, que pueden encontrar Museos, Centros Culturales diversos, empresas creativas, espacios de encuentro, hostelería, moda, etc. Se ha convertido, por lo tanto, en algo más que en un espacio dedicado únicamente a la cultura para llegar a ser, además, una zona de disfrute, de cita y de ocio.

Otros ejemplos reconocidos en el ámbito de los Distritos Culturales-Creativos son Dublín / Temple Bar (www.templebar.ie), Marsella / La Friche la Belle de Mai (www.lafriche.org), Nantes / Ile d'Nantes (www.lafriche.org, creationduquartier.com), o Amsterdam / Westergasfabriek (www.westergasfabriek.nl).

Señalamos a continuación algunos componentes que pueden tener esos distritos creativos para el impulso de las organizaciones del sector.

Parque empresarial. Adecuadamente mezclado en el espacio del distrito creativo con espacios de comercio cultural y de proximidad, servicios públicos culturales, espacios de hostelería y ocio o zonas de encuentro y tránsito, proponemos la instalación de un Parque empresarial de empresas culturales y creativas, donde la imaginación y la creatividad se transforman en conocimiento e innovación, con aplicaciones directas en productos, servicios y experiencias culturales o en otros ámbitos productivos. Se trata de atraer empresas creativas consolidadas o en fase de desarrollo, inicialmente locales pero abriendo la posibilidad de instalarse a empresas nacionales e internacionales, de las Artes plásticas y visuales, de las Artes escénicas y la música, de la literatura, el Libro y el sector editorial, de la gestión y tratamiento del Patrimonio cultural, del Folklore y tradición, a las Artes aplicadas y oficios artísticos en general, al diseño gráfico, industrial, de interiores, de moda, a la ilustración, al audiovisual y multimedia, al mundo del videojuego y serious games, a la publicidad y comunicación en general, a la gestión de redes sociales, al sonido y la iluminación, al estilismo e imagen personal, de la gastronomía y el estilo de vida, etc.



Vivero de empresas creativas. Se trata de concebir un espacio donde empresas de nueva creación o autónomos que quieren desarrollar su actividad en los sectores creativos encuentran, con carácter temporal durante su periodo de lanzamiento, espacios en alquiler a precios asequibles, acceso a servicios comunes lo

que les permite ahorrar costes, asesoramiento y seguimiento permanente de su actividad, mentoring, formación básica en gestión empresarial, etc.

En ocasiones estas incubadoras están abiertas no sólo a nuevas empresas sino a nuevos proyectos que surgen de entidades públicas, privadas comerciales o no lucrativas ya existentes. Como interesante referencia podemos considerar el Parque de la Creatividad "Creapolis", promovido por ESADE en Barcelona --- España que dispone de zona académica, deportiva, residencial, club y un laboratorio creativo. (www.esadecreapolis.com)

Creative Office. Establecer una Creative Office que centralice la información, ayudas, gestiones, espacios, etc. precisos para mejorar la gestión, la competitividad y la visibilidad de las organizaciones creativas. Impulsaría también la vinculación con redes internacionales de las diferentes organizaciones. Sería el núcleo de referencia del sector en su impulso. Es importante que esté localizada en un entorno de referencia para los potenciales clientes, como puede ser un distrito cultural que aglutine una amplia y variada de oferta creativa, pública y privada.



¿Por qué no, con el tiempo, disponer de una Oficina destinada al desarrollo no sólo de los sectores creativos sino también de la economía creativa (en todos los sectores) impulsada desde el distrito creativo?

Se trataría de poder disponer de un espacio destinado a ofrecer soporte, asesoramiento y acompañamiento a una gran variedad de iniciativas creativas, que han podido surgir en el entorno territorial de actuación, para que puedan desarrollarse y consolidarse adecuadamente. Algunas claves: networking y relaciones con otros sectores, internacionalización, cesión de espacios, acompañamiento en la gestión, etc.

Sirva de ejemplo **Creative Cultures Scotland** (www.creativeculturescotland.co.uk)



Asociación sin ánimo de lucro que ayuda a los sectores creativos del Noreste de Escocia a que entren en contacto entre sí y su público y dar soporte también a las prácticas creativas. Acoge diferentes sectores creativos relacionados con la cultura: diseño, literatura, música, artes escénicas, artes visuales, etc. y busca ayudar a la comunidad creativa a realizarse y promover su trabajo a un nivel local, nacional e internacional. Sus líneas principales de actuación son:

- Poner en contacto a los creadores y networking
- Dar a conocer las oportunidades del mercado (becas, concursos, etc.)
- Facilitar información sobre la agenda cultural local a la par que facilitar a los creadores herramientas para distribuir sus creaciones

Espacio de co-working. El co-working es una buena práctica para micro-organizaciones del sector cultural y creativo.

Algunos ejemplos:



Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Utopic Us (www.utopicus.es) es una red de espacios de co-working con origen en Madrid, de iniciativa privada. Ellos se definen como "una Usina de Transformación Creativa, una compañía de creación abierta a profesionales multidisciplinares comprometidos con la realización de sueños. Más que un espacio físico, es un espacio de ideas, de entender el trabajo, las relaciones personales y las organizaciones empresariales". "La principal vocación del espacio es la de promover intercambios del conocimiento contemporáneo, cuyos medios van desde la cultura digital hasta la comunicación y las nuevas formas de creación de marcas e identidades: desde las artes visuales, sonoras y escénicas, pasando por la arquitectura, la literatura y los nuevos medios, en sus múltiples formatos".



Impact Hub (madrid.impacthub.net) es otro de los clásicos espacios de co-working. Como ellos dicen: "En el corazón del barrio de las letras (Madrid) hemos fusionado lo mejor de una oficina, un café, una sala de eventos y el confort de casa en un nuevo espacio social, diseñado de manera sostenible, para trabajar, reunirte o realizar eventos en una atmósfera de creatividad y colaboración. Una flexible y vibrante planta abierta de trabajo compartido, en modalidad hotdesking, con áreas privadas como salas de reuniones, sala de juntas, sala de coaching, un laboratorio de innovación y una acogedora cocina y biblioteca".



La Colaboradora es un espacio físico de Inteligencia Colectiva donde una comunidad colaborativa trabaja en sus proyectos empresariales, sociales o creativos con el único requisito de pago de intercambiar ideas, servicios y conocimiento a través de un banco del tiempo para fortalecer la economía del don. En este espacio se pueden

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

desarrollar proyectos empresariales, sociales, creativos, etc. Va dirigido a emprendedores, freelances, autónomos, ONGS, activistas, creativos, re-emprendedores, etc. Se trata de un entorno físico P2P que combina la filosofía de las redes de intercambio entre iguales (peer to peer) y toda la intensidad del contacto humano. Es una iniciativa del Ayuntamiento de Zaragoza.

Bibliografía

Ciudades creativas: perspectivas [en línea]. Ana Carla Fonseca Reis; Peter Kegeyama (dirs.). Ana Carla Fonseca Reis [et al]. São Paulo: Garimpo de Soluções & Creative Cities Productions, 2011. ISBN 978-85-63303-03-5. 171 p. Disponible en: garimpodesolucoes.com.br

Ciudadanía, cultura digital y emprendimiento social: textos de las cuartas jornadas internacionales ciudades creativas organizadas por la Fundación Kreanta y CentroCentro del Ayuntamiento de Madrid los días 24, 25 y 26 de noviembre de 2011, en Madrid. Félix Manito (ed.); Ricardo Antón [et al]. Barcelona: Fundación Kreanta, 2012. 320 p. (Ciudades creativas, v.4). ISBN 978-84-615-8376-8.

Creatividad, innovación, cultura y agenda local: textos de las segundas jornadas sobre ciudades creativas organizadas por la Fundación Kreanta en Sitges (Barcelona) los días 26 y 27 de noviembre de 2009. Félix Manito (ed.); Nancy Barret [et al]. Barcelona: Fundación Kreanta, 2010. 340 p. (Ciudades creativas, v.2). ISBN 978-84-614-0731-6.

Cultura, territorio, economía y ciudad: textos de las primeras jornadas sobre ciudades creativas organizadas por la Fundación Kreanta en Sitges (Barcelona) los días 26 y 27 de noviembre de 2008. Félix Manito (ed.); Francisco Álvaro [et al]. Barcelona: Fundación Kreanta, 2009. 263 p. (Ciudades creativas, v.1). ISBN 978-84-613-2572-6.

Economía creativa, desarrollo urbano y políticas públicas: textos de las terceras jornadas sobre ciudades creativas organizadas por la Fundación Kreanta y el Ayuntamiento de Zaragoza los días 26 y 27 de noviembre de 2010 en Zaragoza. Félix Manito (ed.); Tere Badía [et al]. Barcelona: Fundación Kreanta, 2011. 302 p. (Ciudades creativas, v.3). ISBN 978-84-614-8938-1.

FERILLI, Guido; SACCO, Pier Luigi. *Nuevas direcciones en políticas culturales: los distritos culturales sistémicos.* Juan José Gómez Gutiérrez (trad.). Sevilla: Doble J, 2012. 132 p. ISBN 978-84-96875-44-9.

FLORIDA, Richard. *Las ciudades creativas: por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida.* Montserrat Asensio (trad.). Barcelona: Paidós, [2009]. 368 p. ISBN 978-84-493-2204-4.

FONSECA REIS, Ana Carla. *Ciudades creativas: da teoria à prática.* São Paulo: SESI-SP, 2012. 234 p. ISBN 9788565025508.

GLAESER, Edward. *El triunfo de las ciudades.* Federico Corriente Basús (trad.). Madrid: Taurus, [2011]. 494 p. ISBN 978-84-306-0809-6.

GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto. "Cultura, desarrollo y territorio en la economía de la experiencia" [en línea]. En: *Gestão cultural do território.* José Portugal; Susana Marques (coords.). Oporto: Setepés, 2007, p. 15-27. Disponible en: es.scribd.com

GROYS, Boris. *Sobre lo nuevo: ensayo de una economía cultural.* Manuel Fontán del Junco (trad.). Valencia: Pretextos, 2005. 249 p. ISBN 978-84-8191-648-5.

JOHANSSON, Frans. *El efecto Medici: percepciones rompedoras en la intersección de ideas, conceptos y culturas.* Marta García Madera (trad.). Barcelona: Deusto, [2005]. 197 p. ISBN 84-234-2311-5.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. *Las diez caras de la innovación: estrategias para una creatividad excelente.* Madrid: Paidós, 2010. 328 p. ISBN 978-84-493-2326-3.

Los nuevos centros culturales en Europa. Roberto Gómez de la Iglesia (ed.). Vitoria-Gasteiz: Grupo Xabide, 2007. 348 p. ISBN 978-84-935693-0-3.

MORACE, Francesco. *La estrategia del colibrí: la globalización y su antídoto.* Amelia Pérez de Villar (trad.). Madrid: Experimenta, [2009]. 127 p. ISBN 978-84-930641-8-1.

Música para camaleones: el black album de la sostenibilidad cultural [en línea]. Ángel Mestres (dir.); Tomás Guido; Eva Lapuente (coords.). Barcelona: Trànsit Projectes, [2012]. 349 p. ISBN 978-84-615-9060-5. Disponible en: issuu.com

PASTOR BUSTAMANTE, JUAN. *C x I: Creatividad e Innovación: factores clave para la gestión e internacionalización.* Madrid: publicaciones ICEX, 2013. 470 p. ISBN 978-84-7811-742-0.

Training artists for innovation: competencies for new contexts [en línea]. Joost Heinsius; Kai Lehtikainen (eds.). Helsinki: Theatre Academy of the University of the Arts Helsinki, 2013. ISBN 978 952 6670 05 8. 111 p. Disponible en: www.cultuur-ondernemen.nl