



# Desarrollo de competencias para la **gestión de emprendimientos culturales** y el desarrollo de las industrias creativas en el contexto iberoamericano



Andrés Gribnicow



**OEI**

## INDICE

---

1. Resumen ejecutivo
2. Introducción
3. Objetivos
4. Metodología de investigación
5. Contexto
6. Antecedentes sobre el estudio de competencias básicas
  
7. Las competencias para la gestión de emprendimientos culturales y el desarrollo de las industrias creativas en Iberoamérica
  - a. Hacia un marco conceptual de competencias para la gestión de emprendimientos creativos en el contexto actual
  - b. Competencias para la configuración del perfil de un emprendedor creativo
  - c. Competencias inter-sectoriales para la gestión de emprendimientos creativos.
  - d. Competencias digitales para la gestión de emprendimientos creativos.
  
8. Matriz para la gestión de emprendimientos culturales y el desarrollo de las industrias creativas.
9. Casos de estudio
10. Conclusiones
11. Recomendaciones
12. Bibliografía consultada
13. Enlaces de casos consultados.

## 1. Resumen ejecutivo

¿Cuáles son las competencias personales y profesionales que se consideran imprescindibles para poder afrontar los retos de la gestión de emprendimientos culturales en el contexto actual?

Iniciamos este estudio a partir de las competencias básicas identificadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), a través de su proyecto denominado DeSeCO (Definition and Selection of Competencies), como un conjunto complejo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, emociones y motivaciones que cada individuo o cada grupo pone en acción en un contexto concreto para hacer frente a las demandas peculiares de cada situación. DeSeCO estableció tres grandes categorías de competencias: 1)- Uso interactivo de diferentes herramientas: usar el lenguaje, los símbolos y el texto; utilizar el conocimiento y la información; usar la tecnología. 2)- Interacción social en grupos heterogéneos: relacionarse bien con los demás, habilidad para cooperar o trabajar en equipo, gestionar y resolver conflictos, ser capaz de desenvolverse en sociedades cada vez más diversas y pluralistas, de empatizar y ponerse en el lugar de los demás, de manejar las propias emociones y de promover el capital social. 3- Autonomía: actuar dentro del contexto más grande, formar y poner en práctica planes de vida y proyectos personales, defender y afirmar los propios derechos, intereses, límites y necesidades. A partir de aquí, se fijó las que considera competencias claves o básicas para cualquier individuo; Comunicación en lengua materna; Comunicación en una lengua extranjera; Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología; Competencia digital; Aprender a aprender; Competencias interpersonales y cívicas; Espíritu emprendedor; Expresión cultural.

Luego, nos adentramos en los importantes avances sobre las competencias genéricas que para estudiar el sector de los emprendedores culturales realizó el investigador Gerardo Neugovsen, publicadas en su estudio “Las competencias emprendedoras en las Industrias Culturales y Creativas - Un sistema para su diagnóstico y fortalecimiento” (Neugovsen, 2010). Aquí, Neugovsen utiliza las competencias genéricas definidas por la Universidad de Deusto y clasificadas en 1)- Instrumentales: tienen una función de medio o son utilizadas para un determinado fin; 2)- Interpersonales: referidas a las diferentes capacidades que hacen que las personas logren una buena interacción con los demás y consigo mismo y 3) – sistémicas: destrezas y habilidades relacionadas con la comprensión de un sistema o conjunto. A partir de esto, Neugovsen desarrolla una herramienta para la



identificación y análisis de las competencias de los emprendedores culturales que se presenta dinámica, de fácil utilización y con gran potencial para el diagnóstico del sector.

Por último, nos concentramos en las competencias específicas necesarias para el desarrollo sostenible del sector. Atendiendo a un contexto de profundo cambio y transformación digital por el que está atravesando el mundo en la actualidad -y acentuado por la crisis sanitaria causada por la pandemia COVID- 19 que ha afectado particularmente y en forma dramática al sector cultural- cabe resaltar la necesidad de contar con competencias digitales e intersectoriales, tomadas de otros campos de la productividad más allá del propio ámbito de la cultura, como el *design thinking* para la innovación del negocio, la comunicación corporativa, las estrategias de financiamiento y contabilidad, el diseño de presentaciones de alto impacto, las estrategias de comercialización, el diseño de campañas de financiamiento y *crowdfunding*, el *networking*, las estrategias para la construcción de redes de socios estratégicos, el desarrollo de públicos y audiencias a través de la fidelización de clientes y usuarios, los modelos de negocios multi-ingresos que plantean estrategias radiales para ingresos múltiples y las herramientas de innovación para la circulación internacional de bienes y servicios creativos.

Un segmento especial merece el tratamiento de las competencias relacionadas a la transformación digital. Aquí se ha citado el estudio de Octavio Kulesz (Unesco, 2017) titulado La cultura en el entorno digital, quien hace un diagnóstico y mapeo de políticas de capacitación sobre este tema específico y su impacto en América Latina y España.

Sin embargo, los desafíos en cuanto a capacitación y actualización de competencias en el sector que abarca la gestión de las industrias creativas no se limita al campo de la transformación digital. Las estrategias para el desarrollo de nuevos públicos y audiencias, el diseño de proyectos sustentables y sostenibles y las herramientas para la transversalidad cultural y el impacto social -entre otras habilidades- son algunas de las asignaturas relevantes que aún están pendientes en el camino hacia la profesionalización de quienes operan en el campo de la gestión de emprendimientos culturales.

Innovar en políticas para la transformación digital, el desarrollo de nuevas estrategias de financiamiento, actualizar los sistemas para el desarrollo de conocimiento y su divulgación, como así también las herramientas para el desarrollo de audiencias que atiendan a los nuevos hábitos de consumo y práctica cultural, resulta de fundamental importancia para la agenda del sector hacia su desarrollo sostenible en el corto, mediano y largo plazo.



Como síntesis, se establece una “matriz para la identificación de competencias básicas, genéricas y profesionales” para mapear un combinado de aptitudes acordes al emprendedor creativo actual y orientadas a su desarrollo integral.

Con este conjunto de competencias básicas, genéricas y específicas podemos obtener un menú de habilidades a desarrollar y que son fundamentales para la gestión de proyectos en el campo de las industrias creativas. Muchas de estas herramientas son las que ya se están divulgando a través de las políticas públicas y programas del sector privado, algunos de los cuales han sido ejemplificados en este trabajo como casos de estudio.

Por último, se propone un listado de recomendaciones que quedan plasmadas en una segunda matriz que podría funcionar como hoja de ruta con coordenadas precisas para el diseño de políticas vinculadas a la formación de competencias en el corto, mediano y largo plazo, estableciendo ciertas prioridades en materia de digitalización, desarrollo de conocimiento y divulgación y desarrollo de públicos y audiencias.

Ante una realidad transformada, el desarrollo del conocimiento y su divulgación es un elemento central de cara a la actualización de las competencias para la gestión de empresas y proyectos culturales.

El presente estudio se presenta como un aporte más a la construcción del camino que nos permitirá estar a la altura en el contexto actual y futuro -como sector cultural y creativo de la región iberoamericana- en este proceso global que evidencia un cambio tan dinámico como infinito.

## 2. Introducción

La cultura, en su aspecto económico y como actividad productora de bienes y servicios de valor simbólico y comercial, tiene la posibilidad de crear puestos de trabajo y dinamizar la economía de un país. Es este el espacio para el desarrollo de la llamada “economía creativa”, que representa una gran riqueza basada en el talento, la propiedad intelectual y la herencia cultural de cada región, y que abarca esencialmente las actividades productivas de la industria cultural en sus distintas disciplinas: artes escénicas y espectáculos artísticos, artes visuales, libros y publicaciones, audiovisual, diseño, música, patrimonio material, formación cultural, contenido digital y servicios de publicidad. En este sentido, según la UNESCO, se calcula que las industrias creativas y culturales representan entre el 3% del PBI mundial y dan empleo a 29,5 millones de personas en el mundo. En América Latina y Caribe, representan entre el 2% y el 4% del PIB y dan empleo a 1,9 millones de



personas en la región. Esta relevancia del sector cultural como área estratégica en el plano económico, ha provocado una mayor atención por parte de los tomadores de decisión en el ámbito de las políticas públicas, para facilitar la sostenibilidad del sector creativo, quienes han impulsado programas de fomento y capacitación de su mercado laboral y orientados a mejorar las condiciones para su desarrollo.

En el marco de la crisis sanitaria global producto de la pandemia causada por el COVID-19, la cultura representa uno de los sectores más afectados por la recesión económica, producto de las medidas preventivas de confinamiento, cierre de espacios y suspensión de actividades presenciales, tanto en la región iberoamericana como en el resto del mundo.

En este contexto -y específicamente en el ámbito del mercado laboral de las industrias culturales y creativas- se hace necesaria la consideración de políticas públicas que promuevan la formación de competencias de los creadores y trabajadores de la cultura vinculadas a los nuevos lenguajes y narrativas digitales, como estrategias comerciales innovadoras, uso de recursos digitales para la vinculación con sus audiencias y el desarrollo de nuevos públicos, entre otras.

Este estudio busca identificar las principales demandas existentes en el campo de la formación para profesionales y trabajadores de la cultura y las industrias creativas, a la vez que ejemplificar algunos casos relevantes que en materia de ofertas educativas y de formación extra curricular se vienen dando en algunos países iberoamericanos.

El cambio de escenario acontecido a partir de la pandemia y anteriormente descrito, vuelve a este tema muy relevante debido a la falta de información actualizada sobre las capacidades necesarias para ser un gestor o emprendedor cultural en el contexto presente y futuro. Contar con un documento actualizado sobre las competencias requeridas para los distintos perfiles involucrados en la cadena de valor del sector cultural a la vez que con un mapeo de modelos de formación innovadores y actualizados a la nueva realidad, será sin duda una herramienta fundamental de gran utilidad para los procesos de toma de decisión en el sector de las políticas públicas vinculadas a la formación, el financiamiento y la promoción del sector.

Desde esa perspectiva, este estudio se orienta a detectar y corregir las brechas relevantes a ser atendidas de forma transversal y particular a la hora de generar instrumentos de capacitación, en un sector cuya particularidad está dada por la gran proporción de microempresas, la alta informalidad, y el pluriempleo. Contar con las capacidades profesionales adecuadas al contexto actual, es clave para generar un mercado laboral calificado, capaz de generar un desarrollo sostenido, inclusivo, mayor bienestar para nuestras comunidades y mayores capacidades de realización

individual y colectiva.

### 3. Objetivos:

#### a. Objetivo general:

- i. Identificar, caracterizar y analizar las competencias necesarias para la gestión de emprendimientos culturales y creativos en el contexto actual y ejemplificar algunos de los programas existentes de formación que -bajo modelos de innovación- se están implementando en algunos de los países de la región iberoamericana para el impulso y desarrollo de sus industrias creativas.

#### b. Objetivos específicos:

- i. Identificar las principales competencias emprendedoras necesarias para las personas que lideran las micro, pequeñas y medianas empresas en el campo de las industrias creativas.
- ii. Caracterizar y analizar las competencias identificadas y clasificarlas de acuerdo a su relevancia en el contexto actual.<sup>[1]</sup><sub>[SÉP]</sub>
- iii. Clarificar con una visión integral el propio quehacer de los gestores y emprendedores culturales y sus ámbitos de alcance.
- iv. Ejemplificar los instrumentos de políticas públicas y programas de capacitación del tercer sector y sector privado, que sean referentes en materia de innovación educativa e implementados en países iberoamericanos.
- v. Proveer contenidos relevantes tanto para el diseño de nuevos programas de formación profesional como para procesos de mejora en las propuestas didácticas pre-existentes.
- vi. Facilitar información relevante para sector financiero, para que éste cuente con herramientas que les permita evaluar la solidez de las competencias emprendedoras en potenciales beneficiarios de líneas crediticias.

### 4. Metodología de investigación.

Este informe se apoya en fuentes primarias y secundarias, así como en la revisión



de la escasa bibliografía existente sobre esta temática en particular. El autor ha estudiado programas existentes en el campo de la formación de competencias y a la vez llevó a cabo entrevistas con referentes -de organismos públicos, privados y del tercer sector- responsables de programas de formación para el campo de la gestión de las industrias creativas en algunos de los países del contexto iberoamericano en el cual la OEI se desempeña, así como con un variado espectro de actores de toda la cadena de valor de la formación cultural –artistas, emprendedores, formadores, responsables a cargo del diseño y la elaboración de políticas públicas e investigadores, organizaciones de la sociedad civil, entre otros.

## 5. Contexto

En el marco de la crisis sanitaria global producto de la pandemia causada por el COVID-19, somos parte de un contexto de confinamiento, distanciamiento social, recesión económica y bruscos cambios en el sector de la cultura y las industrias creativas en todo el mundo, y que ha afectado muy especialmente a los países iberoamericanos. La cultura está entre los sectores más afectados desde el comienzo de la pandemia, como consecuencia de las estrategias de prevención como las limitaciones a la movilidad, la prohibición de encuentros de grupos numerosos y las normas de aislamiento social implementadas para reducir la difusión del COVID-19. Estas medidas de cierre en todo el mundo están impactando en toda la cadena de valor creativa: creación, producción, distribución y acceso. Varias encuestas e investigaciones muestran como la pandemia está teniendo un enorme impacto negativo en el volumen de transacciones en las industrias culturales y creativas, en el turismo cultural y en las actividades ligadas al patrimonio cultural inmaterial, y cómo este impacto afecta a los diferentes actores que operan en estos sectores. En particular, el cierre de espacios culturales, la cancelación de eventos, festivales, ferias y otras actividades culturales y creativas está causando mucha inseguridad económica y desempleo especialmente entre los artistas, los trabajadores por cuenta propia y los microempresarios del sector, que son figuras muy comunes en los sectores culturales y creativos. Estos actores han visto sus actividades profesionales muy reducidas o canceladas, al punto que ya les resulta difícil sobrevivir. La situación de crisis en el sector es de semejante magnitud, que la UNESCO junto al BID, la SEGIB, el Mercosur Cultural y la OEI han lanzado recientemente y en forma conjunta una encuesta para medir el impacto del COVID-19 en los trabajadores del sector cultural y creativo de América Latina y Caribe, que permitirá obtener datos duros para la formulación de más políticas públicas en





respuesta a esta emergencia. Por otra parte, las instituciones culturales ven amenazadas sus tradicionales fuentes de ingresos y sostenibilidad ante la imposibilidad de abrir sus espacios y cumplir con su programación de forma habitual. En el caso de las instituciones públicas que reciben provisión directa por parte del Estado, éstas también cuentan con serias dificultades en su flujo presupuestario ante los eventuales recortes de fondos producto de las crisis económicas y las medidas de reasignación de recursos que se están tomando en cada país.

Esta situación de emergencia y vulnerabilidad del sector cultural nos exige, ahora más que nunca, sumergirnos en procesos de innovación, creatividad y resiliencia. Resulta entonces fundamental el desarrollo de instrumentos y coordenadas que funcionen como guías para entender el contexto, identificar los nuevos hábitos de consumo cultural y repensar las nociones tradicionales de espacio público, participación y encuentro; al mismo tiempo que la divulgación de herramientas ligadas a las nuevas tecnologías, que permiten llevar adelante proyectos creativos innovadores para la transformación social, urbana y económica de las comunidades locales.

Ante esta realidad, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) organizó una serie de reuniones con expertos del sector cultural y creativo de América Latina. Sus objetivos eran revisar y analizar el impacto y las consecuencias de la pandemia en los subsectores de la economía cultural y creativa, e identificar soluciones y medidas que pueden ser incorporadas en las estrategias de respuesta a la crisis con un enfoque integral y de largo plazo. En su reporte publicado bajo el título “La pandemia pone a prueba la economía creativa - Ideas y recomendaciones de un grupo de expertos”, el BID informa que la “Encuesta sobre el impacto del COVID-19 en los museos iberoamericanos”—a la que respondieron 434 instituciones de 18 países— muestra que el 50% de las industrias creativas y culturales tuvo que ajustar sus actividades en respuesta a las medidas restrictivas, y el 60% de ellas se vio obligado a despedir a una parte importante de su personal. La emergencia sanitaria causó heridas profundas en muchos niveles. Idear e impulsar mecanismos de apoyo para resistir y reestructurarse se ha vuelto esencial para estas industrias, que no sólo necesitan sobrevivir, sino también seguir esparciendo sus aportes y capacidades en otros ámbitos de la sociedad. Los desafíos que las industrias creativas y culturales enfrentan en esta pandemia las han llevado a buscar nuevos formatos y modelos para seguir adelante con sus actividades y negocios. Esta búsqueda ha abierto las puertas a modelos de negocio alternativos, que serán vitales para apoyar la recuperación del sector. Con el propósito de identificar tendencias y destacar patrones, el grupo de trabajo revisó las respuestas de sectores específicos de las ICC y seleccionó algunos de los nuevos modelos de negocio que comienzan a

vislumbrarse. Dicha selección se basó en la experiencia de los participantes de la red de expertos que buscaron ilustrar la amplia gama de artes, industrias y saberes del ecosistema creativo y cultural. Los modelos y sectores expuestos a continuación no representan de forma exhaustiva las respuestas que el sector ha dado ante esta nueva realidad. Quizá algunos de estos ejemplos no resulten exitosos; sin embargo, apuntan a conceptos y prácticas que podrían reaparecer más adelante en otras manifestaciones.

#### EJEMPLOS DE NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO QUE HAN SURGIDO O CRECIDO EN TIEMPOS DE PANDEMIA

 Audiovisual	 Artes escénicas	 Artesanías	 Editorial	 Videojuegos
Transformación de cines, eliminando varias filas de asientos para ampliar espacio entre asistentes.	Plataformas digitales para obras de teatro y artes escénicas.	Plataformas virtuales de compra-venta crecen exponencialmente.	Librerías digitales con sistema de envíos de libros físicos con cobertura en todo el país.	Participación en los espacios <i>arcade</i> por medio de avatares de realidad aumentada.
Autocines con propuestas gastronómicas y con vehículos que pueden alquilarse para ver las películas.	Redefinición de la experiencia personalizada a través de plataformas virtuales para eventos en vivo que permiten encuentros en línea uno a uno.	Plataformas que permitan vincular técnicas de distintos pueblos originarios, que faciliten la creación de nuevos productos y aseguren tanto el pago justo como el resguardo del contenido simbólico.	Incremento de ventas de libros digitales y reducción de ventas de libros físicos	Desarrollo de contenidos y negocios por parte de los usuarios <i>in-game</i> .
Proyecciones cinematográficas en espacios más pequeños, a través de experiencias exclusivas, con un ritmo más frecuente y/o más caras.	Transmisión virtual de artes escénicas y festivales en vivo a través de venta de entradas, aportes voluntarios o donaciones	Vinculación más estrecha con artes visuales y apertura a nuevos mercados en museos y galerías.	Aumento de la producción y consumo de audiolibros.	Mayor gamificación de la de la comunicación y uso de juegos de entretenimiento como herramienta educativa.
			Combinación híbrida entre digital y tradicional a través de la implementación de puntos de impresión en las principales ciudades.	Incremento de realidad virtual y de juegos realidad alternativa.

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2020)

Ante el desafío de digitalización de los modelos de negocios, el grupo de expertos recomienda aumentar la capacitación en habilidades y procesos digitales de la siguiente forma:

- Ampliar la formación de capital humano, mejorar y adaptar programas de capacitación en habilidades digitales para disminuir brechas en talento digital, por ejemplo, a través de MOOCs adaptados y traducidos a la realidad regional.
- Acreditación de actividades de formación para favorecer la transferibilidad y movilidad, y un análisis posterior de participación, resultados, etcétera.
- Fortalecer iniciativas enfocadas en la generación de empleo de calidad y de

talento para el nuevo mercado laboral como son, por ejemplo, los *bootcamps*<sup>1</sup>.

- Políticas de conectividad y alfabetización digital para cerrar la brecha digital en comunidades vulnerables, grupos étnicos y en general población dispersa en toda la región: capacitar en el alcance de cada tipo de plataforma y herramienta, y en el uso de Internet.

## 6. Antecedentes sobre el estudio de competencias básicas.

A finales de la década de los 90, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) lanzó el proyecto denominado DeSeCo (Definition and Selection of Competencies). Su objetivo era proporcionar un marco conceptual sólido que estableciera los objetivos que debía alcanzar cualquier sistema educativo que pretendiera fomentar la educación a lo largo de toda la vida. El proyecto trataba de dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿qué competencias personales se consideran imprescindibles para poder afrontar los retos de la sociedad del Siglo XXI?

DeSeCo define las competencias básicas como “un conjunto complejo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, emociones y motivaciones que cada individuo o cada grupo pone en acción en un contexto concreto para hacer frente a las demandas peculiares de cada situación” (OCDE, proyecto DeSeCO, 2006).

“Una competencia es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales o para realizar una actividad o una tarea (...) Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos (...), motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y comportamentales que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de una manera eficaz”. (OCDE, proyecto DeSeCo, 2006).

De esta forma, se consideran competencias fundamentales aquellas competencias imprescindibles que necesitan los seres humanos para hacer frente a las exigencias de los diferentes contextos de su vida como ciudadanos. Así, son importantes para muchas áreas de la vida y contribuyen al buen funcionamiento de la comunidad social. Frente a otros proyectos, DeSeCo no pretende fijar competencias profesionales o educativas, ni estándares de resultados de aprendizaje, sino competencias para la vida en un ciudadanía bien educada, de ahí que se consideren “claves”. Esta misma orientación es la que presenta la Comisión Europea (2004), quien determina que ser competente supone “utilizar de forma

---

<sup>1</sup> Los bootcamps son cursos intensivos que dotan a los estudiantes de una excelente preparación para saltar al mercado laboral.

combinada los conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes en el desarrollo personal, la inclusión social y el empleo". El programa PISA (Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos) (2006) nos dice, igualmente, que la competencia se demuestra cuando "se aplican los conocimientos adquiridos a las tareas y retos cotidianos y a los entornos extraescolares, previa valoración de distintas opciones y toma de decisiones". Las competencias genéricas o fundamentales son, pues, imprescindibles en la sociedad actual.

DeSeCo estableció tres grandes categorías de competencias:

- 1- Uso interactivo de diferentes herramientas: usar el lenguaje, los símbolos y el texto; utilizar el conocimiento y la información; usar la tecnología.
- 2- Interacción social en grupos heterogéneos: relacionarse bien con los demás, habilidad para cooperar o trabajar en equipo, gestionar y resolver conflictos, ser capaz de desenvolverse en sociedades cada vez más diversas y pluralistas, de empatizar y ponerse en el lugar de los demás, de manejar las propias emociones y de promover el capital social.
- 3- Autonomía: actuar dentro del contexto más grande, formar y poner en práctica planes de vida y proyectos personales, defender y afirmar los propios derechos, intereses, límites y necesidades.

A partir de ahí, se fijó las que considera competencias claves o básicas para cualquier individuo: Comunicación en lengua materna; Comunicación en una lengua extranjera; Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología; Competencia digital; Aprender a aprender; Competencias interpersonales y cívicas; Espíritu emprendedor; Expresión cultural.

## 7. Las competencias para la gestión de emprendimientos culturales y el desarrollo de las industrias creativas en Iberoamérica.

### a. Hacia un marco conceptual de competencias para la gestión de emprendimientos creativos en el contexto actual.

En su trabajo titulado "Las competencias emprendedoras en las Industrias Culturales y Creativas - Un sistema para su diagnóstico y fortalecimiento" (2010), el autor Magister Gerardo D. Neugovsen presenta las características de un instrumento de investigación y de diagnóstico desarrollado para identificar las competencias emprendedoras en personas que lideran las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) en el campo de las Industrias Culturales y Creativas, así como los modelos de negocio implementados. Para el autor, "la cultura y la creatividad están

en condiciones de generar riqueza material y económica pero los mecanismos que posibilitan estos resultados son poco comprendidos aún”(...) “Se trata de un sector que, junto a los tradicionales valores que lo caracterizan relacionados con la tradición, la consolidación de las identidades, de la memoria histórica, del esparcimiento y de la pertenencia, colabora de manera activa con la disminución de patologías sociales tales como la violencia, la exclusión, el desempleo y la pauperización espiritual y material de nuestras sociedades. Todo este conjunto posee niveles de complejidad conceptual y operativa que lo diferencia de los ámbitos emprendedores tradicionales. Esta actividad aún no cuenta con el reconocimiento y la jerarquización correspondientes a lo cual se suman los prejuicios infundados acerca de que la cultura (y más aún la creatividad) no son ámbitos rentables, siendo que las cifras en todo el mundo demuestran lo contrario. Urge entonces comprender quiénes son, profesionalmente hablando, las personas que asumen el riesgo de emprender sobre base cultural y/o creativa” (Neugovsen, 2010).

¿La relación entre la cultura y los negocios es un fenómeno reciente? En su trabajo, Neugovsen nos recuerda que, tal como lo indica el experto holandés Giep Hagoort (Hagoort, 2000)<sup>2</sup> “Mucho antes de que la gestión empresarial general (*management*) fuera abordada de manera científica, el emprendedurismo cultural era una práctica establecida. (...) No podemos olvidar a los artistas del Renacimiento europeo tales como el multifacético Leonardo da Vinci; el actor, dramaturgo y productor teatral William Shakespeare y el pintor flamenco y propietario de una fábrica de arte bien organizada, como lo fue Pieter Paul Rubens. Todos ellos supieron combinar ideas artísticas con la percepción de oportunidades económicas y demostraron que el emprendedurismo cultural es una parte natural del mundo artístico y cultural. En otras palabras, los conocimientos y habilidades vinculadas con la capacidad de generar valor económico a partir del acto cultural y creativo son inherentes a la actividad y poseen una larga trayectoria que es necesaria considerar y rescatar. A pesar de estas tradiciones, uno de los padecimientos crónicos del sector siempre ha estado relacionado con su conflictiva relación con el dinero y su manejo. ¿Cómo hacen y qué se puede aprender de aquellos emprendedores que, sin llegar a entrar en la categoría de las grandes multinacionales de la música o del video, logran vivir dignamente de su producción creativa y cultural?” (Neugovsen, 2010).

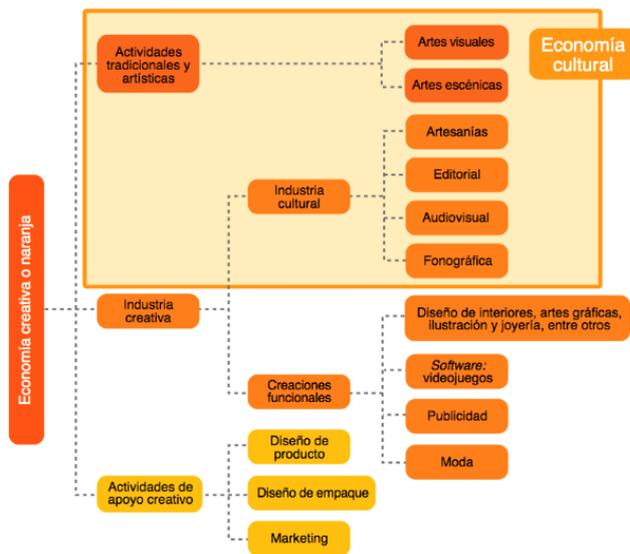
Las industrias culturales y creativas se han consolidado como actividad productiva y sobre todo como fuentes de auto empleo. Si bien no se ha logrado un consenso en cuanto a las fronteras de este sector, los especialistas acuerdan en reconocer a la

---

<sup>2</sup> Hagoort, Giep Strategische Dialoog in de Kunstsector, interactieve strategievorming in een kunstorganisatie Delft Eburon 1998

cultura y la creatividad como motores de los nuevos desarrollos económicos en el campo de la llamada Economía Creativa.

Gráfico 1. Definición de la economía creativa



Fuente: Elaboración de los autores con base en la taxonomía presentada en Buitrago y Duque (2013).

Las industrias creativas demuestran que las fuentes de riqueza basadas en la creatividad y el conocimiento pueden ser ilimitadas y abren las puertas para nuevos caminos de producción y comercialización de servicios y productos. Las modernas tecnologías de comunicación refuerzan esta afirmación, creando condiciones favorables para que estos procesos puedan ocurrir. Nuevos modos de autoempleo y de asociatividad empresarial toman forma, trastocando incluso los modelos tradicionales de financiamiento.

Las industrias creativas en todo el mundo están compuestas por MiPyMes lideradas por emprendedores, que responden al concepto definido por A. Schumpeter: son innovadores que implementan cambios en una economía al introducir nuevos productos o métodos de producción. En esta visión, los emprendedores son elementos disruptivos que plantean la llegada de nuevas eras en los mecanismos económicos vigentes (Schumpeter, 1934)<sup>3</sup>. Sin embargo, y a pesar de todos estos datos y de la evidencia de que este es uno de los sectores de mayor proyección y crecimiento, el informe europeo The Economy Of Culture In Europe rapport, 2006 (<http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf>) plantea: “el

<sup>3</sup> Schumpeter, Joseph, The Theory of Economic Development. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press., 1968.

papel del sector cultural y creativo dentro del contexto productivo europeo es ampliamente ignorado” y demuestra la falta de uniformidad en los criterios de análisis así como en las definiciones del sector. Este cúmulo de elementos llevó a Neugovsen a desarrollar un instrumento de diagnóstico, producto de más de diez años de investigación que busca dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las estrategias que llevan adelante los emprendedores de las Industrias Creativas y Culturales para diseñar e implementar sus modelos de negocios? ¿Cuáles son las principales motivaciones, tanto para iniciar como para sostener un emprendimiento de estas características? **¿Cuáles son las principales competencias desarrolladas en la práctica y cómo impactan en la sostenibilidad del emprendimiento en el mediano y largo plazo?** ¿Es posible identificar tipologías que faciliten la identificación de perfiles emprendedores propios del sector? ¿Cuáles son las principales tensiones con las que deben convivir estos emprendedores y cómo afectan los procesos de toma de decisiones?

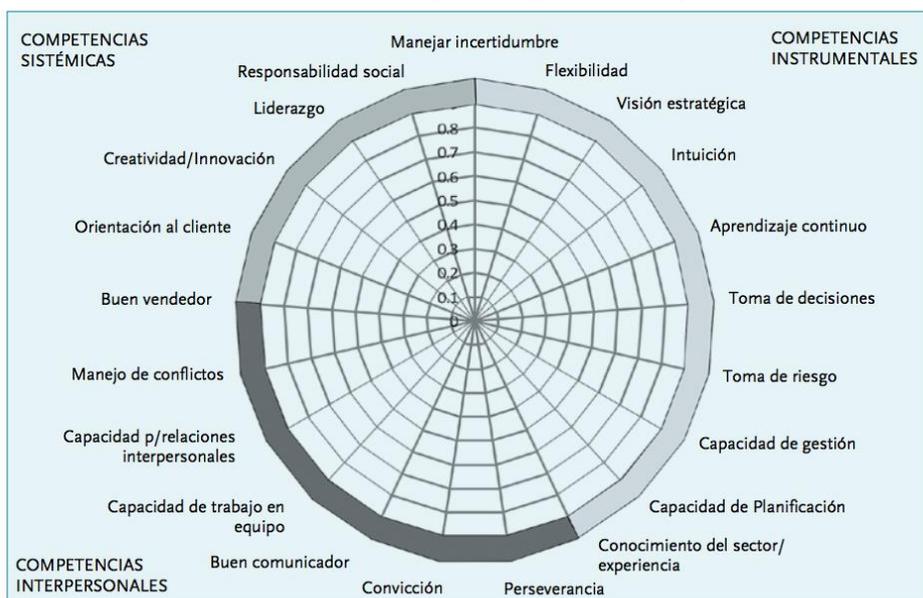
El acto emprendedor se encuentra integrado por múltiples elementos a los cuales, tal como se ha visto, se le añade la complejidad inherente al sector cultural y creativo. A los fines específicos de su instrumento, Neugovsen decidió construir el conjunto informacional a partir de detectar cuatro elementos clave entre los cuales se encuentran las “competencias”, además de las motivaciones, las estrategias y el modelo de negocios. Por razones inherentes a este estudio en particular vamos a concentrarnos aquí en el tema de las competencias exclusivamente.

El análisis de competencias ha probado su utilidad tanto en el mundo laboral como en el mundo educativo. Se optó por el desarrollo realizado por la Universidad de Deusto, España (Villa y Poblete, 2007). Las competencias genéricas fueron sistematizadas en tres categorías básicas: sistémicas, interpersonales e instrumentales. Las competencias correspondientes han sido adaptadas a las necesidades de este modelo y ubicadas en un gráfico radial que posibilita la simple comparación visual entre las diferentes sub-categorías y tipologías.

En este contexto, Neugovsen desarrolla una herramienta para la identificación y análisis de las competencias de los emprendedores culturales que se presenta dinámica, de fácil utilización y con gran potencial diagnóstico.

El siguiente gráfico ilustra el esquema utilizado para la identificación de competencias en un gráfico radial (Neugovsen, 2010).

GRÁFICO 1. Gráfico radial base para la categorización de competencias



Tipo de competencia	Descripción	Sub-categorías	Competencias consideradas en este contexto
Competencias genéricas instrumentales	Tienen una función de medio o herramienta para obtener un determinado fin.	Cognitivas	Visión estratégica Flexibilidad Manejar incertidumbre del contexto Intuición
		Metodológicas	Toma de riesgo Toma de decisiones Aprendizaje continuo Conocimiento sector/experiencia Capacidad de planificación
Competencias genéricas interpersonales	Referidas a las diferentes capacidades que hacen que las personas logren una buena interacción con los demás y consigo mismo.	Individuales	Perseverancia Convicción
		Sociales	Buen comunicador Capacidad de trabajo en equipo Capacidad para las relaciones interpersonales Buen vendedor/Comercialización
Competencias genéricas sistémicas	Destrezas y habilidades relacionadas con la comprensión de un sistema o conjunto. Requieren de una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes en un todo.	Organización	Orientación al cliente
		Capacidad emprendedora	Creatividad/ innovación
		Liderazgo	Liderazgo Responsabilidad social

Fuente: Neugovsen, Gerardo (2010), "Comperencias emprendedoras" en "Indicadores Culturales 2010", Universidad Nacional de Tres de Febrero, Buenos Aires.

La utilización de esta matriz para el análisis de las competencias en casos de estudio reales, llevó al autor a crear dos tipologías a desarrollar:

a) Emprendedores con **"alta visión comercial - AVC"**, siendo estas personas que ya desde las motivaciones iniciales demostraron tener claridad en su búsqueda de la sostenibilidad económica del emprendimiento y buscando resolver de manera balanceada la tensión entre la vocación y el mercado.

b) Emprendedores con **"baja visión comercial - BVC"**, siendo estas personas para las cuales el acento está puesto en la calidad del producto o servicio ofrecido y desarrollando estrategias de subsistencia basadas en las relaciones interpersonales.

Relevante en este análisis es que el identificar una tipología de "baja visión comercial" no significa ser más o menos importante en términos de generación y agregado de valor. Estos emprendimientos proponen innovaciones y logran niveles de calidad en sus productos que pueden significar transformaciones relevantes en sus campos de acción, aunque esto no necesariamente se vea reflejado en ingresos monetarios. Y este es uno de los factores distintivos de todo el sector cultural.

Un elemento que claramente diferencia una tipología de otra consiste en la decisión de asociarse con personas que posean mayor comprensión y competencias orientadas a la inserción en el mercado y el manejo de sus reglas y códigos en términos de captura de valor. En su investigación, Neugovsen identifica que el grupo de personas (aproximadamente la mitad) con estas características presentaban mejores indicadores en términos económicos (grupo AVC).

El instrumento desarrollado por Neugovsen resultó idóneo para los objetivos planteados, ya que le permitió generar un documento para; Facilitar información relevante para el sector financiero, para que éste cuente con herramientas que les permita evaluar la solidez de las competencias emprendedoras en potenciales beneficiarios de líneas crediticias; Elaboración de currículos de formación profesional para cursos de capacitación tanto presenciales como a distancia, optimizando contenidos y mejorando la propuesta didáctica; Acelerar los procesos de consultoría realizados por el autor con diversos emprendimientos MiPyMes.

## **b. Competencias para la configuración del perfil de un emprendedor creativo**

Más allá del rol del emprendedor en la identificación de oportunidades y su gestión, es preciso entender cuáles son las motivaciones principales que lo llevan a

enfrentar retos y delinear algunas características que nos acerquen a su perfil. La disposición para comenzar un negocio está condicionada por la motivación y por las oportunidades. Mientras la motivación depende de factores personales como la percepción de satisfacción y las expectativas de éxito, la explotación de la oportunidad más bien está condicionada por factores como la disponibilidad de capital, las condiciones macroeconómicas, la existencia de mercados y los aspectos políticos, entre otros (Van Praag & Van Ophem, 1995). Esta distinción resulta necesaria, ya que según Van Praag y Van Ophem (1995) solamente uno de cada siete personas con motivación finalmente tiene la oportunidad de emprender.

Tanto la falta de acceso al financiamiento como la falta de destrezas administrativas han sido ampliamente estudiadas en la literatura empresarial actual. Sin embargo, las habilidades del emprendedor parecen ser un sustituto para la ausencia de recursos económicos.

“Aunque parecería haber consenso sobre la importancia de la planificación en la gestión empresarial, también existe preocupación con que el exceso de análisis y ponderación podría terminar matando ideas o desaprovechando las ventanas de oportunidad” (Hernández Acosta, 2016). Según un estudio del “National Federation of Independent Business” aquellos emprendedores que dedicaron más tiempo a la planificación, la reflexión y el análisis de una gestión, no eran más propensos a sobrevivir a los primeros tres años de operación que los que no planificaron (Bhide, 1994).

Precisamente, Chris Bilton (2006) menciona este aspecto como un factor relevante de la experiencia de los artistas, a quienes describe como buenos improvisadores y adaptadores, con la capacidad de modificar su dirección estratégica a los cambios inesperados (Bilton, 2006). Lo expresado lleva a resaltar la importancia que puede tener la creatividad en la gestión de emprendimientos y cómo la experiencia de los artistas puede servir de ejemplo para aplicar en otros sectores.

Tal como afirmó Angel Moreno, reconocido gestor cultural y quien ejerció como Coordinador del Grupo de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura de Colombia, “Cuando hablamos de emprender en cultura, no estamos hablando de algo distinto a lo que los gestores culturales y artistas han hecho desde la existencia de la humanidad. Buscar todos los caminos para hacer posible un proyecto cultural. Quizás hoy, cuando el emprendimiento es un concepto recurrente y está cada vez más presente en las agendas de las políticas culturales, la atención para quien día a día trabaja y sueña con transformar entornos mediante la cultura debe centrarse en lograr incorporar a su quehacer conocimientos de otras disciplinas que han estado ausentes del mundo cultural, pero necesarias para la gestión de cualquier proyecto.

De igual manera es muy importante lograr especificar el saber hacer y trabajarlo en relación con otros agentes del sector cultural que complementen y enriquezcan el proceso. Nuevos conocimientos y redes colaborativas”.

El emprendimiento es un ejercicio complejo y dinámico. No se trata necesariamente de un proceso científico donde tenemos todas las variables y un riesgo definido. Por lo tanto existen muchos factores emocionales y psicológicos que intervienen en el proceso. Cada emprendedor debe mantener una autoevaluación de las principales competencias para saber cómo desarrollar aquellas que representan una debilidad o identificar personas en el equipo de trabajo que complementen esta necesidad.

Según Javier Hernández Acosta, autor del libro “Emprendimiento Creativo” (2016), “Existen muchos modelos que definen las competencias de un emprendedor”, y cómo ejemplo nos acerca el de la ciudad de Medellín, que en un intento por promover una cultura de emprendimiento en todos los sectores de la ciudad, estableció estas cinco competencias como base:

- **Amplitud perceptual:** Es la capacidad de ver más allá del círculo de experiencia o entorno inmediato, cambiando de perspectiva cuando es necesario, para poder encontrar nuevas oportunidades, ideas, información o recursos.
- **Creatividad e innovación:** Es la capacidad de realizar una búsqueda sistemática de oportunidades y soluciones de problemas a través de maneras diferentes en productos y servicios nuevos que satisfacen las necesidades de un público objetivo.
- **Inteligencia social:** Es la capacidad de establecer y mantener relaciones con personas de los diferentes grupos de interés, siendo proactivo en la construcción y participación de redes sociales, de tal manera que se generen contactos que contribuyan al desarrollo de las personas y los proyectos.
- **Orientación al logro:** Es la capacidad de desarrollar acciones tendientes a alcanzar el resultado esperado, aprovechando la retroalimentación para mejorar el desempeño, a través de la búsqueda persistente de la calidad y la excelencia, lo que permite la proyección exitosa de la persona.
- **Pensamiento sistémico:** Es la capacidad de percibir el mundo en término de totalidades y estructuras para su análisis, comprensión y acción. Consiste en pensar en los elementos como parte de un todo, identificando las relaciones entre estos, con el fin de crear organizaciones dinámicas, cambiantes y adaptables a las condiciones que presenta el medio.

Afirma Hernández Acosta, que “el diagnóstico de cada una de estas competencias podría identificarse a través de reflexiones y preguntas. Por ejemplo, en el caso de la inteligencia social debemos preguntarnos si logramos comunicarnos efectivamente con los demás, si tenemos la capacidad de trabajar en equipo y si

constantemente estamos fortaleciendo las redes de colaboración. Otro aspecto importante es la capacidad de proveer soluciones creativas a los problemas diarios, la capacidad de asumir riesgos calculados y de relacionarnos con el entorno social, político y cultural de una región. También existe un elemento de pasión por el trabajo que realizamos, algo que podría ser natural en los creativos. Sin embargo, también necesitamos la capacidad de establecer metas claras, planes de acción para lograrlas, manejar el estrés que provoca la sobrecarga de trabajo y comenzar a pensar en el fracaso como parte del proceso de aprendizaje. Otro aspecto fundamental del perfil de los emprendedores creativos consiste en convencernos de que la gestión empresarial nunca será un ejercicio individual. Es un proceso que naturalmente involucrará a la familia, amistades y otras personas cercanas. Por lo tanto, es necesario que evaluemos nuestras capacidades en términos de manejo del tiempo, ocio y las responsabilidades familiares como prioridad. Debemos recordar que el objetivo final del emprendimiento tiene que ser mejorar la calidad de vida de nuestro entorno. Por esta razón, debemos asegurarnos que el proceso no afecte lo que hemos alcanzado hasta el momento” (Hernández Acosta, 2016).

Al tradicional ABC del emprendedor, quien debería poder responder a las ya clásicas preguntas que definen el proyecto, como ser; Quién es mi cliente?;Cuál es mi proyecto?; Cómo lo comunico?; Cómo lo hago viable? y Cómo lo pongo en marcha?, se vuelve necesario el conocimiento en cuanto al manejo de herramientas de otros campos como el *design thinking* para la innovación del negocio, la comunicación corporativa, las estrategias de financiamiento y contabilidad, el diseño de presentaciones de alto impacto, las estrategias de comercialización, el diseño de campañas de financiamiento y *crowdfunding*, el *networking*, las estrategias para la construcción de redes de socios estratégicos, la fidelización de audiencias y usuarios, los modelos de negocios multi-ingresos que plantean estrategias radiales para ingresos múltiples y las herramientas de innovación para la circulación internacional de bienes y servicios creativos.

### c. Competencias inter-sectoriales para la gestión de emprendimientos creativos.

En la Reunión de Alto Nivel de Representantes Ministeriales e Instituciones de Cultura Iberoamericana realizada en la ciudad de San Pablo, Brasil en julio de 2019, uno de los ejes tratados con el objetivo de precisar las líneas relevantes de aplicación de la Carta Cultural Iberoamericana fue la discusión sobre educación, arte y cultura. Bajo la pregunta disparadora sobre ¿Cómo fortalecer en los sistemas educativos de la región la vinculación de las competencias artísticas a las competencias científicas,

tecnológicas y matemáticas? se plantearon los desafíos de cómo desarrollar los beneficios de la relación entre educación, arte y cultura como una de las claves de innovación en los sistemas educativos de Iberoamérica. ¿Qué enfoque novedoso o estrategia podría facilitar la comprensión de esos beneficios por parte de los actores relevantes de los sistemas educativos? ¿Cómo potenciar la interacción de los programas de formación artística para niños u jóvenes no formales con los programas de formación?, fueron algunas de las preguntas disparadoras para un debate que tuvo protagonistas a los principales decisores y formuladores de políticas públicas de la región.

Lo cultural tiene hoy la oportunidad de cobrar una renovada vigencia a nivel estratégico como herramienta para el desarrollo. La creatividad se está posicionando como un instrumento indispensable para acompañar procesos relacionados al crecimiento sustentable, la inclusión y la equidad, el diálogo, la regeneración urbana, la transición ecológica, la resiliencia, la innovación social, la ciudadanía, el emprendedorismo y el crecimiento sustentable. “La creatividad es un catalizador para la construcción de ciudades más sustentables, resilientes e inclusivas. La creatividad propone soluciones innovadoras para los desafíos económicos, sociales y medioambientales para el futuro” (Ottone, 2019)<sup>4</sup>.

La transversalidad y la transdisciplinariedad como motores de gestión nos obligan a buscar nuevos mecanismos. Se trata de pasar de conversaciones sectoriales a construir ecosistemas compuestos por múltiples actores. Y en este sentido, la participación ciudadana, el diálogo intersectorial y la planificación estratégica, se presentan como ejes fundamentales.

La perspectiva de género, el cambio climático, los flujos migratorios, la diversidad cultural, la hiperconectividad y la brecha digital son algunos de los fenómenos que ya estaban transformando nuestras comunidades y que el efecto causado por el Covid-19 solo vino a acelerar y profundizar.

Los desafíos a los que nos enfrentamos en la coyuntura actual y en el proceso hacia la llamada “nueva normalidad post – pandemia” incluyen el diseño de políticas orientadas a todo el ecosistema creativo para atender al desarrollo de la sociedad en su conjunto, mucho más allá del propio sector cultural.

Es aquí donde el universo de la transectorialidad toma relevancia y donde las competencias de los emprendedores culturales se nutren de habilidades y saberes provenientes de otros sectores.

---

<sup>4</sup> Ernesto Ottone, *Voices of the City, Culture Lab 2030*, UNESCO, 2019.

En palabras de Roberto Gómez de la Iglesia<sup>5</sup>: “¿Qué papel queremos que jueguen las artes y la cultura en la sociedad? Esa es la primera cuestión. No qué papel queremos que jueguen las artes y la cultura en el sector de las artes y la cultura. Porque esa segunda pregunta nos lleva a donde ya sabemos, a donde estamos, a una irrelevancia social. La gente no entiende qué hay detrás del mundo de la cultura, qué tipo de trabajo hay, el valor que aporta más allá de lo referido al entretenimiento. Hay una primera reflexión que tenemos que hacer todos. ¿Queremos que la cultura siga siendo organizar unos ciclos de música, apoyar a dos o tres festivales y tener mucho cemento o vamos a empezar a pensar en cómo las artes y la cultura van a ayudar a tener una educación mejor, una sanidad mejor, una convivencia mejor, una industria más innovadora...? Es una reflexión que nos la tenemos que tomar ya muy en serio. No solo depende de las instituciones públicas, también del sector. El propio sector sigue enamorado de sus productos sin pensar cuáles son las necesidades sociales a las que tenemos que responder. La clave es: ¿lo que hacemos, qué mueve?”

#### d. Competencias digitales para la gestión de emprendimientos creativos.

En su trabajo “La Cultura en el entorno digital”, Octavio Kulesz (Unesco, 2017) echa luz sobre las innegables ventajas de las nuevas tecnologías en el terreno de las industrias culturales. “En efecto -dice el autor- lo digital permite reducir los costos de distribución, lo cual implica enormes ahorros para las empresas, así como incorporar métodos de financiamiento innovadores como el *crowdfunding* o micro-mecenazgo, desarrollar nuevos modelos de negocio y llegar a un mercado potencialmente global. Por cierto, el territorio digital conformado por los países hispanohablantes presenta un enorme potencial en términos de intercambio comercial y profesional. No obstante, las barreras son también considerables. En primer lugar, al igual que ocurre entre los artistas, las industrias culturales –en especial las empresas pequeñas y medianas– suelen carecer de las herramientas y las competencias digitales necesarias”.

La Carta Cultural Iberoamericana –instrumento creado en 2006 por iniciativa de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) para favorecer una mayor articulación y una mejor cooperación entre los países de la región ilustra explícitamente los principios de la Convención UNESCO 2005 y menciona en reiteradas ocasiones la cuestión tecnológica. En particular, el documento llama a “promover el desarrollo y la utilización de las nuevas tecnologías como oportunidades de creación, producción, difusión y promoción de bienes y

<sup>5</sup> <https://www.noticiasdealava.eus/cultura/2020/05/03/centrar-tiro-rol-queremos-cultura/1025248.html>



servicios culturales, así como su contribución a la formación de nuevos públicos y al intercambio cultural entre los países”.

La configuración de los modelos de gestión de las iniciativas y/o emprendimientos ha cambiado dramáticamente, en respuesta a la creciente importancia de las plataformas digitales como medio de difusión, exhibición y comercialización de contenidos creativos. En efecto, los últimos 5 años se ha observado una creciente importancia de la participación de las plataformas como Spotify o Netflix en la facturación global, lo cual se espera que se vea acrecentado en los próximos años, en particular debido a la aceleración de las medidas asociadas a promover el acceso a Internet.

Respecto de las posibilidades de producción ofrecidas por el nuevo entorno, es importante reconocer que las tecnologías por sí solas no alcanzan para fomentar la creatividad, ya que sin el componente de experimentación, capacitación y apropiación activa de las herramientas digitales por parte de los usuarios, la sola entrega de dispositivos o aplicaciones no sólo no suma sino que puede incluso empeorar la situación inicial.

En la región Iberoamericana, las ayudas para la vinculación profesional, la capacitación y la modernización para la gestión de las industrias culturales, así como las construcción de plataformas que contribuyen a la consolidación de la industria del libro, de la música o del cine son iniciativas fundamentales.

En el terreno de la capacitación, hay que advertir que en los centros de acceso comunitario mencionados anteriormente generalmente se ofrecen cursos –la mayor parte gratuitos– de formación en oficios y artes digitales, tales como animación 3D, fotografía digital, aplicaciones y efectos visuales. Más importante aún, en años recientes han surgido espacios –la mayoría de los cuales también cuenta con apoyo público– dedicados a la experimentación con nuevas tecnologías, que operan como centros de aprendizaje y creación, entre los cuales Kulesz en su trabajo destaca los siguientes:

- **ViveLabs** (Colombia): red de laboratorios de innovación ciudadana que buscan promover la creación colaborativa y el desarrollo de contenidos digitales, en el marco del plan Vive Digital. El ViveLab Bogotá es operado por la Universidad Nacional.
- **MediaLab Prado** (España): creado por iniciativa del Ayuntamiento de Madrid, este laboratorio ciudadano de producción, investigación y difusión de proyectos culturales fomenta diferentes formas de experimentación y aprendizaje colaborativo surgidas de las redes digitales.
- **MediaLab UIO** (Ecuador): laboratorio de arte, comunicación, cultura y sociedad, impulsado por el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación

para América Latina (CIESPAL).

- **LABoral** (España): esta institución multidisciplinar –establecida en Gijón– produce y difunde las nuevas formas culturales nacidas de la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación. [SEP]
- **Laboratorio Arte Alameda** (México): espacio perteneciente al Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), dedicado a la producción e investigación de las prácticas artísticas que ponen en diálogo la relación arte-tecnología. [SEP]
- **Laboratorio de ciudadanía digital** (México y España): espacio de formación, desarrollado por el Centro Cultural [SEP] de España en México, la Fundación Telefónica y el Ateneo Español, con el [SEP]n de promover, entre otros aspectos, la aplicación de nuevas tecnologías en el arte y la cultura. [SEP]
- **Centro de Cultura Digital** (México): este centro multifuncional y multidisciplinario, fundado por iniciativa de la Secretaría de Cultura, realiza numerosas actividades de promoción y capacitación que resultan vitales para la creación en el entorno digital. Inaugurado en septiembre de 2012 por iniciativa de la Secretaría de Cultura de México, el Centro de Cultura Digital se enfoca a investigar las implicaciones culturales, sociales y económicas del uso de la tecnología digital. El centro se propone, entre otros objetivos: promover la adopción consciente de herramientas digitales que fomenten el intercambio de información y conocimiento, la lectura crítica, la autogestión, la producción de contenidos de calidad y la creación de redes. Se trata de una iniciativa pionera en la región, que sin duda resultará fundamental para el estímulo de la creatividad y para la exploración de las formas expresivas propias de la era digital.
- **Centro Multimedia** (México): proyecto impulsado por el Centro Nacional de las Artes (CENART) y enfocado, entre otras acciones, a la formación de creadores y públicos interesados en el arte electrónico. [SEP]

Frente a este escenario de oportunidades [SEP] y desafíos que afectan a las industrias culturales, los países han implementado un amplio abanico de políticas y medidas. Un primer grupo de iniciativas se relaciona con la capacitación, la vinculación profesional y la modernización, entre las cuales Kulesz destaca:

- **Colombia 3.0** (Colombia): evento [SEP] de capacitación e intercambio para [SEP] las industrias de contenidos digitales, realizado en el marco del plan Vive Digital.
- **Apps.co** (Colombia): también dentro del plan Vive Digital, esta iniciativa busca fortalecer las capacidades locales y la generación de negocios en el terreno de las aplicaciones móviles, las plataformas web y los contenidos digitales.
- **Ayudas a las industrias culturales** (España): programa de apoyo del MECD,



orientado a incrementar la oferta legal de contenidos digitales culturales en Internet y a promover la modernización e innovación de las industrias culturales y creativas”.

Entre las principales recomendaciones de Kulesz orientadas a los formuladores de políticas públicas, cabe destacar la de “Multiplicar las instancias de capacitación para los artistas que trabajan con herramientas digitales” y la de “brindar más posibilidades de capacitación para las industrias culturales que necesitan perfeccionar sus competencias digitales”.

## **8. Matriz de competencias para la gestión de emprendimientos culturales y el desarrollo de las industrias creativas**

A partir de lo revisado hasta aquí, las competencias básicas, genéricas y específicas, podemos obtener un menú de habilidades a desarrollar y que son fundamentales para la gestión de proyectos en el campo de las industrias creativas. Muchas de estas herramientas son las que ya se están divulgando a través de las políticas públicas y programas del sector privado cuyos casos de estudio ejemplificaremos en el punto siguiente.

A continuación, presentamos una matriz que se ha desarrollado especialmente en el marco del presente estudio y que describe de forma sintética las competencias básicas, genéricas y específicas:



TIPO DE COMPETENCIAS	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	COMPETENCIAS CONSIDERADAS
<b>Competencias Básicas:</b> conjunto complejo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, emociones y motivaciones que cada individuo o cada grupo pone en acción en un contexto concreto para hacer frente a las demandas peculiares de cada situación.	Uso interactivo de diferentes herramientas	Usar el lenguaje, los símbolos y el texto; utilizar el conocimiento y la información; usar la tecnología	Comunicación en lengua materna; Comunicación en una lengua extranjera; Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología; Competencia digital; Aprender a aprender; Competencias interpersonales y cívicas; Espíritu emprendedor; Expresión cultural
	Interacción social en grupos heterogéneos	Relacionarse bien con los demás, habilidad para cooperar o trabajar en equipo, gestionar y resolver conflictos, ser capaz de desenvolverse en sociedades cada vez más diversas y pluralistas, de empatizar y ponerse en el lugar de los demás, de manejar las propias emociones y de promover el capital social	
	Autonomía	Actuar dentro del contexto más grande, formar y poner en práctica planes de vida y proyectos personales, defender y afirmar los propios derechos, intereses, límites y necesidades.	
<b>Competencias genéricas:</b> Son aquellas competencias que son útiles en el ámbito laboral, aplicables a todo tipo de profesión o trabajo.	Instrumentales	Tienen una función de medio o herramienta para obtener un determinado fin.	Visión estratégica
			Flexibilidad
	Interpersonales	Referidas a las diferentes capacidades que hacen que las personas logren una buena interacción con los demás y consigo mismo.	Manejar incertidumbre del contexto
Intuición			
Sistémicas	Destrezas y habilidades relacionadas con la comprensión de un sistema o conjunto. Requieren de una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes en un todo.	Toma de riesgo	
		Toma de decisiones	
		Aprendizaje continuo	
Interpersonales	Referidas a las diferentes capacidades que hacen que las personas logren una buena interacción con los demás y consigo mismo.	Conocimiento sector/experiencia	
		Capacidad de planificación	
		Perseverancia	
Sistémicas	Destrezas y habilidades relacionadas con la comprensión de un sistema o conjunto. Requieren de una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes en un todo.	Convicción	
		Buen comunicador	
		Capacidad de trabajo en equipo	
Interpersonales	Referidas a las diferentes capacidades que hacen que las personas logren una buena interacción con los demás y consigo mismo.	Capacidad para las relaciones interpersonales	
		Buen vendedor/Comercialización	
		Orientación al cliente	
Sistémicas	Destrezas y habilidades relacionadas con la comprensión de un sistema o conjunto. Requieren de una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes en un todo.	Creatividad/ innovación	
		Liderazgo	
		Responsabilidad social	
<b>Competencias Específicas:</b> Son los saberes y aptitudes profesionales para gestores y emprendedores culturales	Características de perfil	Competencias ligadas al perfil del emprendedor creativo y que hacen a la cultura del emprendimiento	Amplitud perceptual
			Creatividad e innovación
	Profesionales	Saberes específicos ligados al campo de la gestión empresarial de proyectos culturales	Saberes específicos ligados al campo de la gestión empresarial de proyectos culturales
Orientación al logro			
Pensamiento sistémico			
Competencias digitales			
Competencias intersectoriales			
Design thinking			
Propiedad intelectual			
Comunicación corporativa			
Financiamiento y contabilidad			
Diseño de presentaciones de alto impacto			
Comercialización			
Diseño de campañas de financiamiento y crowdfunding			
Networking			
Construcción de redes de socios estratégicos			
Desarrollo de públicos y audiencias			
Desarrollo de modelos de negocios multi-ingresos			
Circulación internacional			

## 9. Casos de estudio.

Algunas de las iniciativas relevadas para el presente estudio son las siguientes:

- **Conecta 2020 (Perú):** El Ministerio de Cultura de Perú lanzó el programa “Conecta 2020”, una iniciativa que promueve la formación de artistas y emprendedores del sector de las industrias culturales y las artes. “Conecta 2020” cuenta con más de 30 actividades formativas y de libre acceso, dirigidas por especialistas nacionales e internacionales, quienes ofrecen clases, talleres, cursos, conversatorios, encuentros, entre otros. Las actividades abordan temáticas diversas para la gestión cultural. Para el sector de la música, las artes escénicas y visuales ya se han desarrollado diversas clases en línea sobre finanzas y contabilidad, redacción, marketing cultural digital, y creación de portafolios digitales. Entre las actividades dirigidas al sector cinematográfico y audiovisual, se encuentran seminarios especializados sobre la presentación de proyectos, aspectos legales de proyectos cinematográficos y audiovisuales, elaboración de carpetas y portafolios de proyectos cinematográficos y de animación. Para el sector editorial, se programaron módulos con distintos ejes temáticos como la concepción de un proyecto editorial, ¿cómo convertir el contenido de la editorial en contenido digital?, ¿cómo vender y distribuir contenidos digitales? y marketing digital para libros. Este programa está dirigido a fortalecer las capacidades de artistas, gestores y emprendedores del sector de las industrias culturales y las artes. Esta edición se enmarca dentro de los lineamientos de la Política Nacional de Cultura, contribuyendo a la reactivación de las industrias culturales y las artes, afectadas por la emergencia sanitaria. Las actividades del Programa Conecta, en este proceso formativo, esperan beneficiar a más de 200 trabajadores culturales con la adquisición de conocimientos. Asimismo se desarrollarán 12 encuentros en diversas regiones del país con emprendedores y gestores culturales, con el objetivo de impulsar este sector de manera descentralizada.

- **Crea en Panamá 2030 (Panamá):** Es el Programa Nacional de Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible del Ministerio de Cultura para proteger y promover los emprendimientos, empresas y ecosistemas culturales y creativos del país. El Programa consiste en un sistema de gobernanza de políticas públicas, marcos regulatorios, alianzas estratégicas y oportunidades de financiación, que buscan ampliar las oportunidades de los panameños y panameñas para que puedan vivir dignamente de su patrimonio natural, cultural, material e inmaterial y de la

creatividad. Confiando en el potencial del nuevo Ministerio de Cultura de Panamá como instancia promotora y reguladora de la economía creativa del país, “Crea en Panamá 2030” fue seleccionado por UNESCO y la Unión Europea entre los 12 proyectos del mundo a ser acompañados a través de una asesoría técnica para su formulación e implementación. El programa de Capacitaciones para emprendedores de Industrias Creativas y Culturales tiene como objetivo formar a empresarios/as, emprendedores/as y gestores/as culturales en actividades que fortalezcan sus ideas de negocio y a la vez lograr el incremento de emprendimientos vinculados al patrimonio cultural y natural de nuestro país. Este programa consta de 4 fases que comprenden: **FASE I:** 4 Cursos enfocados en el fortalecimiento empresarial y profundización sectorial para las Industrias Creativas y Culturales; **FASE II:** Un Itinerario completo de emprendimiento donde se aprenderá a implementar en los negocios una oferta de valor clara e innovadora; **FASE III:** Un periodo de mentoría y acompañamiento que servirá como preparación para perfeccionar los proyectos y mejorar las propuestas de cada emprendedor para recibir capital semilla; **FASE IV:** Entrega de capital semilla a los emprendimientos seleccionados. El programa es totalmente gratuito. Al culminar y cumpliendo con todos los requisitos, los participantes tendrán la oportunidad de formar parte de los 100 emprendimientos que recibirán capital semilla de acuerdo a las necesidades de sus emprendimientos.

- **Formar Cultura (Argentina):** es un programa de la Secretaría de Gestión Cultural del Ministerio de Cultura de la Nación, que busca generar redes de intercambio y aprendizaje destinado a hacedores culturales. Este programa funciona desde una plataforma on line y busca el acceso federal a propuestas de formación cultural con variedad de entrevistas, cursos, seminarios y charlas impartidas por referentes del quehacer cultural, de todo el país y sobre diferentes temáticas a saber: herramientas para la gestión cultural, accesibilidad, economía cultural, sustentabilidad, políticas culturales, internacionalización, cultura de red, cultura comunitaria, públicos y comunidades, urbanismo, géneros y diversidad, indicadores culturales, problemáticas contemporáneas, gestión cultural pública, comunicación, convergencia digital, técnicas y oficios, derechos culturales, planificación y desarrollo de proyectos.

- **Impulso Digital (Argentina):** Es el nuevo programa de profesionalización cultural del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires para que los hacedores culturales puedan incursionar y profundizar su conocimiento sobre el universo de contenidos digitales y comercio electrónico. Se trata de una caja de herramientas a la que cada artista, gestor, trabajador de la cultura, pueda obtener conocimientos

sobre cómo digitalizar y monetizar sus proyectos culturales de cara al contexto actual. El programa Impulso Digital llega para facilitar herramientas para potenciar y capitalizar el desarrollo digital de los distintos proyectos de los hacedores culturales de la Ciudad en el marco de un marcado crecimiento del comercio electrónico producto de las medidas adoptadas para prevenir el Covid-19 y que provocó que miles de emprendedores culturales debieron volcarse a nuevos canales digitales para la comercialización de sus productos y/o servicios. El programa incluye los siguientes contenidos: **Transformación digital y cultura:** bases para “nuevas normalidades”; **Modelo de negocio digital y cultura:** bases para el emprendimiento digital; **Diferenciación y contenido digital:** bases para una estrategia de comunicación digital; **Cultura 4.0:** bases para la creación de experiencias culturales en el mundo digital.

- **El Pauer (Medellín):** Perteneciente a COMFAMA (Caja Familiar de Compensación de Antioquia), El Pauer se define como una estrategia que potencia el crecimiento de proyectos creativos y culturales de Antioquia, generando oportunidades de fortalecimiento y conexión empresarial para que los Creadores puedan vivir de lo que aman hacer. A través de sus talleres y asesorías personalizadas, como Monetizá tu música; Actualiza tu portafolio de productos y servicios; Modelo de negocios; Claridad financiera; Estrategia comercial; Transformación digital; Creatividad en equipo; Asesoría legal y contractual, los participantes aprenden a formular, planificar y presentar proyectos creativos y culturales.

- **Factoría de Industrias Creativas (España):** Es el primer vivero de apoyo a la sostenibilidad de las industrias creativas en español. Desarrolla programas de apoyo a la sostenibilidad de estas industrias, promoviendo proyectos en las áreas del: emprendimiento, la formación, la visibilidad, el networking y la innovación. Factoría de Industrias Creativas se posicionó en la región iberoamericana hispanohablante como un proyecto de apoyo a la sostenibilidad en el contexto de las Industrias Culturales y Creativas, ante la grave crisis que viven estas industrias en el contexto de Latinoamérica. En 2020 ha decidido trasladar sus programas de apoyo al emprendimiento al mundo online. Con este traslado de metodologías de trabajo y con la redefinición de contenidos, profesores y mentores, pretenden ser un instrumento útil que apoye la transformación de estas industrias, con el objetivo de la generación de empleo y de modelos de alto valor añadido que puedan coadyuvar la exportación de contenidos y productos hechos en Iberoamérica. El vivero de Factoría incuba proyectos de los más diversos sectores de las industrias creativas y



brinda todas las herramientas necesarias para sacarlo adelante. Al programa de formación, se suma el mentor de empresa, el asesoramiento de los de profesionales sectoriales y toda una amplia red de contactos útiles para posibles asociaciones estratégicas. El proceso, para los emprendedores participantes, está inmerso en una comunidad de profesionales expertos en los distintos sectores culturales y de expertos en plan de negocio y junto con una comunidad de emprendedores.

## 10. Conclusiones

29

En Iberoamérica, la llegada del COVID -19 impacta a un sector que se encontraba en proceso de consolidación, enfrentando desafíos en torno a la informalidad y precarización de sus trabajadores. A pesar de ser un sector que percibía altas tasas de crecimiento en términos de facturación, duplicando incluso a la de los sectores tradicionales, aún enfrentaba brechas para alcanzar un nivel de madurez que permitiera posicionar su relevancia en dimensiones de desarrollo económico y social.

Asimismo, el sector de las industrias creativas ya estaba experimentando una disminución de las ventas en formato físico, enfrentándose a un proceso de digitalización a través de la incorporación de la tecnología en los procesos productivos, desarrollo de productos, servicios y trabajo diario, lo cual se ha visto acelerado por la pandemia.

Los nuevos desafíos radican en encontrar puntos de equilibrio entre la disponibilidad de oferta gratuita y la necesidad de promover que este consumo sea retribuido económicamente a los trabajadores de la cultura. A su vez, superar las brechas digitales que generan exclusión en el acceso de los públicos resulta de fundamental importancia en términos de democracia y diversidad cultural.

La digitalización también abre oportunidades, en tanto las nuevas tecnologías representan herramientas para conocer mejor a las comunidades, permiten hacer mapeos de gran alcance territorial en poco tiempo y establecer diagnósticos más precisos.

Estamos ante la presencia de un sector dinámico que en la medida que traza nuevas relaciones con otros ámbitos también va cambiando su forma, características y composición.

Ante esta situación, resulta imprescindible identificar las competencias necesarias para la gestión y desarrollo de emprendimientos creativos y proyectos culturales para luego fortalecerlas en nuestras cadenas de valor.

Mientras se implementan las medidas de emergencia que impactan en los sectores más vulnerables de la sociedad en general -y en particular en el sector



cultural- nos vemos obligados a empezar a pensar en el mañana. La esperanza del futuro está en manos de la innovación, entendida como la utilización del conocimiento para generar cambios significativos y nuevas soluciones de impacto social. Es necesario evaluar aquellas políticas culturales que permitan activar el sector en el corto y mediano plazo y promover un desarrollo sostenible en el largo, considerando la cadena de valor del ecosistema creativo en su conjunto.

## 11. Recomendaciones

Las recomendaciones del presente estudio consisten en una serie de propuestas orientadas a fortalecer la sostenibilidad del sector creativo, considerando sus características, los impactos que ha tenido la crisis sanitaria del COVID-19 en trabajadores y organizaciones culturales y las oportunidades que podrían emanar de una política pública de formación en competencias para su desarrollo y crecimiento en el contexto actual y ante un mundo transformado.

A los efectos de que estas recomendaciones resulten de verdadera utilidad para quienes están a cargo del diseño e implementación de políticas públicas, las mismas se han segmentado en cuatro áreas de intervención: Digitalización; Sostenibilidad y financiamiento; Generación de audiencias y consumo cultural; Desarrollo de conocimiento y divulgación de la información. A la vez, dichas recomendaciones se han estructurado temporalmente – y en la medida de lo posible- en acciones de corto, mediano y largo plazo.

### I. Digitalización

La configuración de los modelos de gestión de las iniciativas y/o emprendimientos ha cambiado dramáticamente, en respuesta a la creciente importancia de las plataformas digitales como medio de difusión, exhibición y comercialización. En efecto, en los últimos cinco años se ha observado una creciente importancia de la participación de las plataformas como Spotify o Netflix en la facturación global, lo cual se espera que se vea acrecentado en los próximos años, en particular debido a la aceleración de las medidas asociadas a promover el acceso a Internet.

- **Recomendaciones para el corto plazo:**

Como recomendación para el corto plazo en relación a la digitalización, es necesario tomar en consideración políticas en ámbitos del mercado laboral, especialmente en relación a la formación, como por ejemplo:

- **1. Promover la formación de competencias de los creadores y trabajadores de la cultura:** Brindar una oferta integral sobre formación en gestión cultural y desarrollo de emprendimientos creativos con herramientas de utilidad para trabajadores del sector. Proveer contenidos relevantes tanto para el diseño de nuevos programas de formación profesional como para procesos de mejora en las propuestas didácticas pre-existentes.
- **2. Promover la formación de competencias de los creadores y trabajadores de la cultura vinculadas a los nuevos lenguajes y narrativas digitales:** como estrategias comerciales innovadoras, uso de recursos digitales para la innovación y vinculación con audiencias, entre otros.

- **Recomendaciones para el mediano plazo:**

Como recomendaciones de intervención en el mediano plazo, será necesario enfocarse en políticas de mercado laboral, focalizadas en la formación y desarrollo de competencias de los agentes intermediadores de la cadena de valor cultural. Como medida adjunta, y a los efectos de asegurar el acceso democrático y la diversidad cultural, habrá que favorecer el acceso a internet de las comunidades para no agravar la brecha digital y evitar así profundizar la exclusión social con procesos que fomentan la desigualdad.

- **3. Robustecer competencias para intermediadores:** A partir de la experiencia de políticas públicas desarrolladas así como los impactos del COVID identificados, es posible afirmar la relevancia de fortalecer competencias de los eslabones asociados a la intermediación, los cuales contribuirían a la profesionalización vinculadas a los nuevos lenguajes y narrativas digitales, como estrategias comerciales innovadoras, uso de recursos digitales para la innovación y vinculación con audiencias, entre otros. Este robustecimiento de competencias resultará útil para incorporar los nuevos desafíos asociados a la digitalización.
- **4. Favorecer el acceso a internet de comunidades usuarias:** Como medida complementaria y fundamental, habrá que favorecer el acceso a internet de las comunidades que necesiten formarse para no agravar la brecha y profundizar la

exclusión social del sector en su conjunto.

- **Recomendación para el largo plazo:**

- **5. Plataforma virtual regional para la formación de competencias digitales en Iberoamérica:** para la divulgación de contenidos y formación de emprendedores de la región. Consolidar contenidos de formación en competencias digitales en un portal iberoamericano creado para tal fin, que fomente el intercambio de saberes, experiencias y proyectos.

32

## II. Sostenibilidad y financiamiento

Como recomendaciones para promover la sostenibilidad y el financiamiento, se plantean algunas medidas de política en relación al mercado laboral, las que junto al desarrollo de políticas de industria, de regulación de derechos de autor y de política fiscal, podrán actuar como complemento de las políticas ya desarrolladas por los países iberoamericanos.

- **Recomendaciones para el corto plazo:**

- **6. Generar mecanismos de incentivos concretos a la capacitación y profesionalización de la gestión y el emprendimiento cultural:** Incentivo a las empresas para la formación y capacitación mediante la provisión de fuentes de financiamiento que estén condicionadas a mantener estructuras de contratación formales y con programas de capacitación y actualización profesional a realizarse en forma sostenible.

- **Recomendaciones para el mediano plazo:**

- **7. Promover la Internacionalización:** mediante el desarrollo de competencias para el diseño de mecanismos que permitan aglutinar la oferta de los países iberoamericanos, así como promover los respectivos mecanismos de comercio internacional *ad hoc* que la faciliten. A su vez, incorporar redes formación y actualización para la difusión de los acuerdos internacionales, así como regular y promover el conocimiento sobre mecanismos para implementar la exportación de servicios entre los países de la misma región. Contar con una base común de



competencias en el ámbito de la internacionalización para los actores de la cadena de valor de la región iberoamericana es fundamental para agilizar el intercambio de bienes y servicios, en formato tanto físico como digital.

- **Recomendación para el largo plazo:**

- **8. Organización de eventos para el intercambio de saberes entre expertos de la región iberoamericana** a través de plataformas virtuales y eventos presenciales (congresos, seminarios, cumbres, encuentros internacionales, etc.)

33

### III. Generación de audiencias

“El reto de incorporar la perspectiva de los públicos se ha ido instalando en los últimos años como una estrategia fundamental en los proyectos culturales” (Urraco y Maccari. 2019). La cuestión de la formación de públicos y audiencias ha tomado un lugar central en las empresas culturales, y es preciso capacitar a los gestores, emprendedores, curadores, productores, en estrategias de formación y desarrollo de audiencias para los diversos públicos de sus proyectos y organizaciones. La incorporación de la problemáticas de los públicos no se justifica solamente desde el punto de vista económico, ya que incorpora un enfoque más amplio ligado a la sustentabilidad de los proyectos, garantizando espacios de inclusión, diálogo, participación y enlace comunitario.

- **Recomendación para el corto plazo:**

- **9. Generación de instrumentos que fomenten la interpretación de los nuevos hábitos de comportamiento y consumo social**, que permitan desarrollar estrategias de innovación para políticas de formación de públicos y el diseño de estrategias para el desarrollo de audiencias.

- **Recomendación para el mediano plazo:**

- **10. Banco de casos estratégicos para el desarrollo de nuevos públicos y audiencias:** Mapeo iberoamericano de modelos, experiencias y estrategias para la generación y fidelización de nuevos públicos y audiencias.

- **Recomendación para el largo plazo:**



- **11. Colección de publicaciones de divulgación de modelos, experiencias y estrategias para la generación y fidelización de nuevos públicos y audiencias en el ámbito iberoamericano.**

#### **IV. Desarrollo de conocimiento y divulgación de la información**

Adicional a las medidas anteriores, se plantea como recomendaciones para el trabajo a futuro la relevancia de mejorar y promover sistemas de divulgación de conocimiento e información actualizada.

##### **- Recomendaciones para el corto plazo:**

- **12. Repositorio de indicadores unificado con base en los países iberoamericanos** que contenga datos relevantes a nivel país, experiencias relevantes, estudios y evaluaciones de impacto en relación a la formación y actualización de competencias. [SEP]

- **13. Directorio de investigadores y docentes especializados** que puedan desarrollar conocimiento, divulgarlo en instancias de capacitación pública (como seminarios, conferencias, congresos, publicaciones, consultorías, etc.) y a la vez aportar información relevante a decisores claves para la formulación de políticas públicas. [SEP]

##### **• Recomendación para el mediano plazo:**

- **14. Sistema unificado de mapeo y medición del sector para los países de Iberoamérica**, que permitiría comparar las distintas realidades locales en cuanto a estados de formación en competencias específicas y contribuiría a la formulación de políticas educativas transnacionales de impacto regional. Es aquí donde los organismos de cooperación internacional podrían asumir un rol protagónico.

##### **• Recomendación para el largo plazo:**

- **15. Creación de centros de estudios con base en Iberoamérica** orientados a la formación de competencias para la promoción del sector como factor de desarrollo social, cultural y económico.

A continuación, presentamos en la siguiente matriz, las recomendaciones

anteriormente sintetizadas en un esquema de fácil y rápida lectura para su interpretación y análisis:

AREA DE INTERVENCION	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
<b>I. DIGITALIZACION</b>	1. Promover la formación de competencias de los creadores y trabajadores de la cultura.	3. Robustecer competencias para intermediadores.	5. Plataforma virtual regional para la formación de competencias digitales en Iberoamérica.
	2. Promover la formación de competencias de los creadores y trabajadores de la cultura vinculadas a los nuevos lenguajes y narrativas digitales.	4. Favorecer el acceso a internet de comunidades usuarias.	
<b>II.SOSTENIBILIDAD Y FINANCIAMIENTO</b>	6. Generar mecanismos de incentivos concretos a la capacitación y profesionalización de la gestión y el emprendimiento cultural.	7. Promover la Internacionalización.	8. Organización de eventos para el intercambio de saberes entre expertos de la región iberoamericana.
<b>III.GENERACION DE AUDIENCIAS</b>	9. Generación de instrumentos que fomenten la interpretación de los nuevos hábitos de comportamiento y consumo social.	10. Banco de casos estratégicos para el desarrollo de nuevos públicos y audiencias.	11. Colección de publicaciones de divulgación.
<b>IV.DESARROLLO DE CONOCIMIENTO Y DIVULGACION DE LA INFORMACION</b>	12. Repositorio de indicadores unificado con base en los países iberoamericanos.	14. Sistema unificado de mapeo y medición del sector para los países de Iberoamérica.	15. Creación de centros de estudios con base en Iberoamérica.
	13. Directorio de investigadores y docentes especializados.		



Aquí queda entonces ya trazada una hoja de ruta posible sobre la que se podrá trabajar a futuro con los gobiernos y organismos tanto locales como multilaterales, y siempre de acuerdo a la realidad de cada territorio. Dentro de la mirada regional y desde el enfoque iberoamericano, el componente local es prioritario a tener en cuenta, en este caso por la diversidad de realidades entre los países que conforman la región.

Ante una realidad transformada, el desarrollo del conocimiento y su divulgación es un elemento central de cara a la actualización de las competencias para la gestión de empresas y proyectos culturales.

El presente estudio se presenta como un aporte más a la construcción del camino que nos permitirá estar a la altura en el contexto actual y futuro -como sector cultural y creativo de la región iberoamericana- en este proceso global que evidencia un cambio tan dinámico como infinito.

**Andrés Gribnicow**

Buenos Aires, noviembre de 2020

## 12. Bibliografía consultada.

- Benavente, José Miguel; Grazzi, Matteo (2017); “Políticas públicas para la creatividad y la innovación: Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe”; Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- BID (2020), La pandemia pone a prueba a la economía creativa, ideas y recomendaciones de una red de expertos.
- Buitrago Restrepo Felipe y Duque Márquez Iván (2013). La Economía Naranja, una oportunidad infinita, BID.
- Hernández Acosta, Javier J. (2016). Emprendimiento creativo, Cosa Rica, La Contra Editorial.
- Kulesz, Octavio (2017). La Cultura en el entorno digital, UNESCO.
- Neugovsen, Gerardo (2010), “Comperencias emprendedoras” en “Indicadores Culturales 2010”, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Buenos Aires.
- OCDE, Las competencias claves para el bienestar personal, económico y social (DeSeCo, 2006).
- OEI, (2006), Carta Cultural Iberoamericana.
- Paredes, Alex (2020), Diversificar: Ingresos múltiples para creadores, Chile, Emiliano Aguayo Editor.
- UNESCO, (2005), Convención sobre la Promoción y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales.
- UNESCO (2018). Repensar las políticas culturales: creatividad para el desarrollo.
- Urraco Juan y Maccari Bruno (2019). Enlaces compartidos, activando conversaciones sobre públicos, audiencias y comunidades culturales, OEI y Biblioteca del Congreso de la Nación Argentina.

- Villa, Aurelio y Poblete, Manuel, (2007), Aprendizaje basado en Competencias, Universidade de Deusto, Bilbao.
- Van Praag & Van Ophem (1995), Determinants of Willingness and Opportunity to Start as Entrepreneur, De Economist.

### 13. Enlaces de casos consultados:

- **Apps.co** (Colombia):  
<https://www.apps.co/>
- **Centro de Cultura Digital** (México):  
<https://www.centroculturadigital.mx/>
- **Centro Multimedia** (México):  
<http://cmm.cenart.gob.mx/>
- **Colombia 3.0** (Colombia):  
<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Iniciativas/Otras-iniciativas/Colombia-3-0/>
- **Crea en Panamá** (Ministerio de Cultura de Panamá)  
<https://creaenpanama.gob.pa/capacitaciones/>
- **Conecta 2020** (Ministerio de Cultura de Perú)  
<https://www.gob.pe/institucion/cultura/campa%C3%B1as/2360-programa-conecta-2020>
- **El Pauer, COMFAMA** (Medellín, Colombia).  
<https://elpauer.co/>
- **Factoría de Industrias Creativas** (Madrid, España).  
<https://www.factoriadeindustriascreativas.es/programa-emprendimiento-creativo-2/>
- **Formar Cultura** (Ministerio de Cultura de Argentina)  
<https://formar.cultura.gob.ar/>
- **Impulso Digital** (Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires)  
<https://www.buenosaires.gob.ar/cultura/impulso-cultural/noticias/llega-impulso-digital-vivi-de-tus-ideas>
- **LABoral** (España):  
<http://www.laboralcentrodearte.org/es>
- **Laboratorio Arte Alameda** (México):  
<https://inba.gob.mx/recinto/32>
- **Laboratorio de ciudadanía digital** (México y España):  
<http://ccemx.org/laboratorio-de-ciudadania-digital/>
- **MediaLab Prado** (España):  
<https://www.medialab-prado.es/>
- **MediaLab UIO** (Ecuador):  
<https://medialab.ciespal.org/>

- **MOOC BID Economía Naranja**

<https://cursos.iadb.org/es/index/el-valor-de-la-innovacion-y-la-creatividad-la-economia-naranja>

- **ViveLabs (Colombia):**

<https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-36672.html>

**O E I**