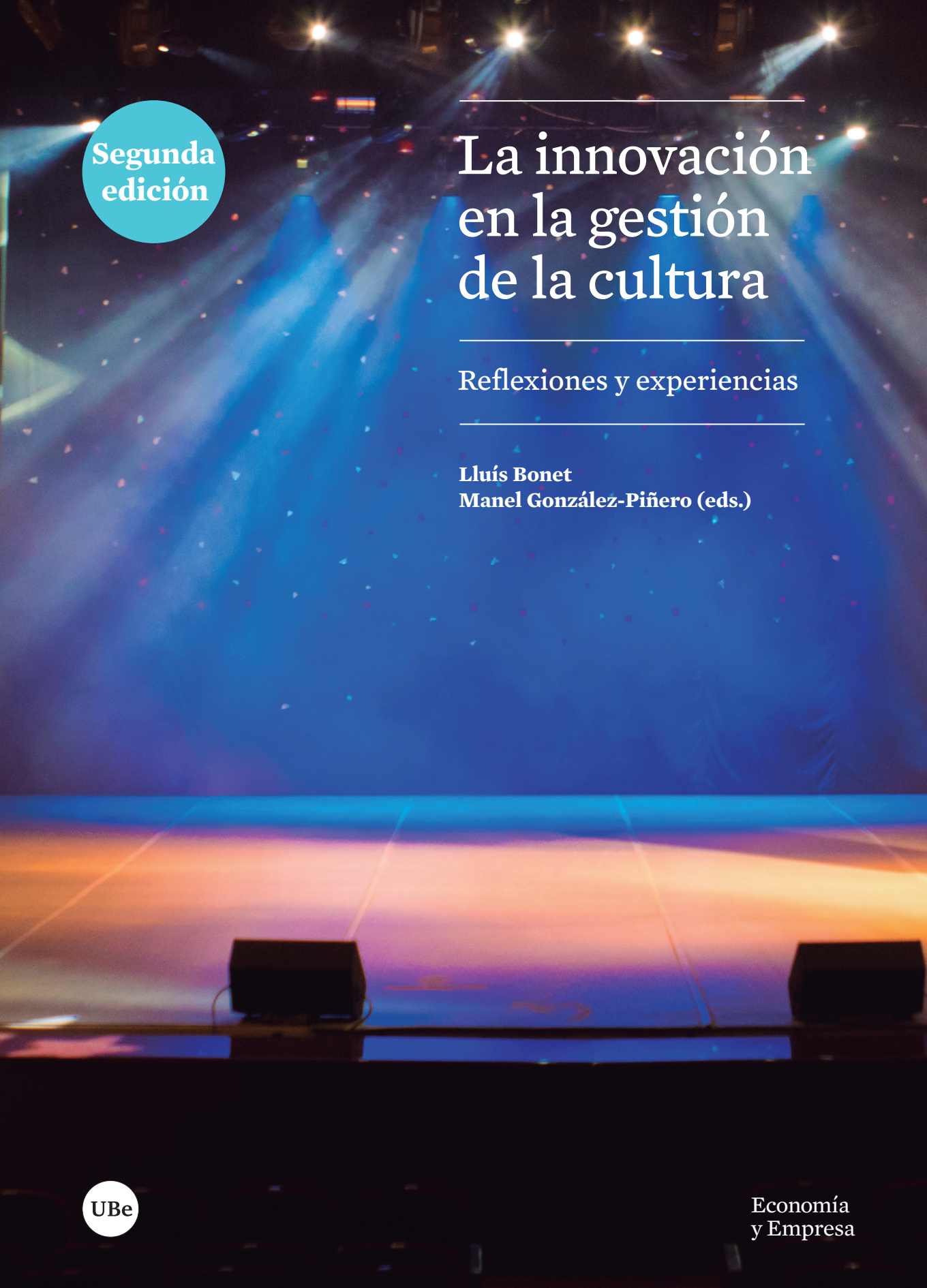


The background of the book cover is a photograph of a stage at night. Several bright spotlights from above cast beams of light onto the stage floor, which is covered with a layer of colorful confetti. The stage floor reflects the lights, creating a shimmering effect. The overall color palette is dominated by the blue and white of the stage lights against the dark background of the stage.

**Segunda
edición**

La innovación en la gestión de la cultura

Reflexiones y experiencias

Lluís Bonet
Manel González-Piñero (eds.)

La innovación en la gestión de la cultura

La innovación en la gestión de la cultura

Reflexiones y experiencias

Lluís Bonet
Manel González-Piñero (eds.)



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Edicions

Economía
y Empresa

Sumario

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

PARTE I

CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS

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

PARTE II

EXPERIENCIAS

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

INNOVAR: PRINCIPAL RETO DE LA GESTIÓN CULTURAL CONTEMPORÁNEA

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

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

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

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

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

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

ESTRUCTURA DE LA OBRA Y PRESENTACIÓN DE LOS AUTORES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AGRADECIMIENTOS

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

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

LLUÍS BONET

MANEL GONZÁLEZ-PIÑERO

PARTE I
CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS

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

Manel González-Piñero

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

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

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

INNOVACIÓN EN EL SECTOR CULTURAL: ARGUMENTOS PARA EL DEBATE

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

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

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

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

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

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

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

1 Yúdice (2002: 30).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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