

# CULTURA Y ECONOMÍA II

REFLEXIÓN  
Y DEBATE



Publicaciones  
Cultura



# CULTURA Y ECONOMÍA II



## CULTURA Y ECONOMÍA II

Publicación a cargo de **Magdalena Aninat Sahli** (CNCA)  
Colaboración: **Soledad Hernández Tocol** (CNCA)  
Diseño, diagramación y arte de portada: **Martín Lecaros Palumbo** (CNCA),  
en base a diseño original de **Ignacio Poblete**  
Corrección de textos: **Miguel Ángel Viejo Viejo** (CNCA)

Traducción de las ponencias de Rupert Myer AM y Robert Lynch: **Pamela Lagniel Villouta**  
Transcripción de las ponencias en lengua española: **Elisa Castillo Ávalos**

Este libro recopila una selección de las ponencias y diálogos presentados por diversos economistas, agentes culturales y empresarios de Chile y el mundo en los seminarios Cultura y Economía organizados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, en su tercera y cuarta edición los años 2012 y 2013.

© Consejo Nacional de la Cultura y las Artes  
Registro de Propiedad Intelectual n° 236.949  
ISBN (papel): 978-956-352-077-4  
ISBN (pdf): 978-956-352-085-9  
[www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl)

Se autoriza la reproducción parcial citando la fuente correspondiente.

En este libro se utilizó tipografía *Australis*, creada por el diseñador chileno Francisco Gálvez, fuente ganadora del Gold Prize en los Morisawa Awards 2002 de Tokio.

1ª edición, diciembre de 2013

Se imprimieron 1.200 ejemplares

Impreso en Quad/Graphics Ltda.  
Santiago, Chile

# CULTURA Y ECONOMÍA II

REFLEXIÓN  
Y DEBATE

Publicaciones  
Cultura

# ÍNDICE

- 8      **PRESENTACIÓN**  
Roberto Ampuero  
Ministro Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
- 11     **CULTURA Y ECONOMÍA: ¿DESDE DONDE SE ESTABLECE EL DIÁLOGO?**  
Magdalena Aninat Sahli  
Directora de Contenidos y Proyectos  
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
- 17     **CAPÍTULO 1. CREATIVIDAD PARA EL DESARROLLO**
- 19     **Creatividad para el desarrollo**  
Luciano Cruz-Coke
- 29     **El cambio cultural para la innovación**  
Pablo Longueira
- 33     **Innovador: ¿se hace o se nace?**  
Juan Mateos-García
- 41     **¿Son emprendedores los creativos?**  
Ángel Moreno
- 53     **Era digital: ¿oportunidades para las industrias creativas?**  
Javier Celaya
- 61     **Creatividad y valor agregado: ¿cuánto suma el diseño?**  
Xènia Viladàs
- 69     **¿Es la creatividad un patrimonio popular?**  
La creatividad como derecho ciudadano  
Raúl Menjívar

## 75 CAPÍTULO 2. HACIA UNA CULTURA SUSTENTABLE

- 77 Hacia una sustentabilidad cultural: cultura de segunda generación  
Roberto Ampuero
- 85 Cambio en los paradigmas  
Félix de Vicente
- 89 Desarrollando una cultura de pedir y donar:  
la experiencia de Australia  
Rupert Myer AM
- 103 *Arts & Business*: movilizand o la inversión en cultura  
Robert Lynch
- 115 El poder de una alianza público-privada  
Diálogo entre Rupert Myer AM, Robert Lynch y Magdalena Aninat
- 121 Cuando la cultura es parte de la responsabilidad social:  
el caso de Fomento Cultural Banamex  
Cándida Fernández de Calderón
- 131 La cultura como parte de la responsabilidad social corporativa:  
el caso de la Fundación Santander  
Borja Baselga
- 143 ¿Cómo fomentar el desarrollo cultural en Chile?  
Diálogo entre agentes culturales y empresariales: Carlos Aldunate, George Anastassiou,  
Cristián Heinsen, Carlos Eugenio Lavín, Juan Manuel Santa Cruz y Magdalena Aninat.
- 157 Captar recursos para cultura  
Diálogo entre Cándida Fernández de Calderón, Borja Baselga, Robert Lynch  
y Magdalena Aninat.

# PRESENTACIÓN

Cuando reflexionamos sobre el rol que debe tener la cultura en el desarrollo de nuestro país debemos preguntarnos si buscamos solamente crecimiento o, más bien, un desarrollo integral de Chile y sus habitantes. La cultura debe ser el eje transversal que permita a los estudiantes crecer de forma integral desarrollando su creatividad, a los ciudadanos alimentar un espíritu cívico reflexivo, a las ciudades generar mejores entornos para sus habitantes y a los países crecer en su identidad y proyectarla con mayor fuerza al mundo. En este desafío —tan grande como necesario— todos tenemos un rol que cumplir.

Desde el año 2010 el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ha organizado los seminarios internacionales de Cultura y Economía, a través de los cuales ha abierto un importante espacio de diálogo y encuentro de dos mundos históricamente distanciados. Con demasiada frecuencia, entre la comunidad cultural chilena y el mundo económico y empresarial ha existido un mar de prejuicios. Estos prejuicios impiden ver los beneficios mutuos que ambos obtendrían al emprender un trabajo en conjunto. Para nuestros gestores culturales, los empresarios pueden representar una importante fuente de recursos y, aún más relevante, una fuente de conocimiento y *expertise* sobre cómo emprender una gestión exitosa y sustentable en el tiempo. Para los empresarios, la cultura representa algo muy significativo, profundo y perdurable, pues, según múltiples indicadores internacionales, es precisamente el desarrollo cultural la llave que abre esta misteriosa puerta que transforma la productividad económica en desarrollo integral.



A lo largo de las cuatro versiones del seminario Cultura y Economía establecimos un espacio de confianza y de apertura. Fuimos descubriendo juntos que un desarrollo integral, construido en base a la riqueza y diversidad de nuestras tradiciones, sustentado en la capacidad creativa de los chilenos y chilenas, nos permitirá tomar las frías cifras del ingreso per cápita y transformarlas, de una vez por todas, en calidad de vida y bienestar.

*Cultura y Economía II* es el segundo libro de esta serie de publicaciones que recoge las reflexiones generadas en estos seminarios, recopilando esta vez las ponencias de los años 2012 y 2013. En el primer capítulo se presenta el debate desarrollado en el inicio al Año de la Innovación —promovido por Corfo y el Ministerio de Economía— y nos muestra modelos internacionales de sociedades que han incorporado el diseño, las nuevas tecnologías y las industrias creativas en su más amplio espectro, como jugadores protagónicos de sociedades que promueven la creatividad. El segundo bloque plantea los alcances que tienen las alianzas público-privadas para potenciar el rol del Estado con el de la sociedad civil, buscando su participación activa tanto en la gestión de proyectos como en el apoyo financiero a la cultura, destacando el compromiso y la responsabilidad cultural que evidencian países anglosajones e iberoamericanos.

Hoy, cuando sabemos que la cultura debe tener un papel fundamental en nuestro camino al desarrollo, atrevernos a acercar estos dos mundos aparentemente distantes no solo es positivo sino ineludible.

**ROBERTO AMPUERO**

Ministro Presidente

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes



# CULTURA Y ECONOMÍA: ¿DESDE DONDE SE ESTABLECE EL DIÁLOGO?

**A**rticular un diálogo entre cultura y economía requiere, en primer término, derribar una serie de prejuicios y, en segundo lugar, fijar un horizonte. Hemos avanzado en ambos sentidos por medio de los seminarios internacionales de Cultura y Economía que, desde su primera versión en 2010, se han convertido en un espacio anual de encuentro entre dos mundos no habituados a una conversación franca con un objetivo determinado: dibujar un camino hacia el desarrollo del país que no solo esté definido por un proceso de crecimiento económico o medible exclusivamente por la expansión de indicadores relativos al producto interno bruto, sino por una vía que incorpore de modo prioritario el bienestar para las personas y las comunidades. Un desarrollo integral donde el ser humano está en el centro del modelo y donde la cultura juega un rol fundamental.

La pregunta inicial que abre un diálogo de esta naturaleza se puede tomar del planteamiento del premio Nobel de Economía, Amartya Sen: “¿Debe valorarse el crecimiento económico en sí mismo, llevando así al atesoramiento de esos elementos (incluyendo los parámetros culturales) que promueven el crecimiento? ¿O es el crecimiento económico en sí un instrumento y no puede reclamar un papel fundacional como pueden tenerlo los aspectos culturales de la vida humana?” A continuación señala: “Es difícil pensar que la gente tiene buenas razones para valorar los bienes y los servicios sin tomar en cuenta cómo afectan nuestra libertad de vivir”. Cuando Chile tiene en su propio horizonte cercano alcanzar el estatus de país desarrollado, el diálogo entre cultura y economía no solo parece pertinente, sino también ineludible. El desarrollo económico mundial ha visto la transición desde una economía agrícola e industrial hacia modelos basados en la creación, procesamiento y aplicación de conocimiento. Sin embargo, no podemos caminar hacia ese rumbo sin reconocer el sustrato fundamental que otorga la cultura al desarrollo del ser humano. Como señalaba T.S. Eliot en su ensayo *Notas para la definición de la cultura*, esta no debe identificarse con el conocimiento porque la cultura es algo que antecede

y sostiene al conocimiento, una actitud espiritual y una cierta sensibilidad que lo orienta y le imprime una funcionalidad precisa.

Hablar de cultura implica hablar de formas de vida, de diversidad y pluralismo. Según su raíz etimológica del latín, cultura significa desarrollo y formación. Y en un sentido amplio, como lo definió la declaración de México de la Unesco de 1982, “la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”. También señala que la cultura “da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden”.

Asimismo, en su concepto de “noción de desarrollo de la libertad real”, Amartya Sen también señala a la cultura un lugar fundacional en cuanto enriquece la libertad real de las personas en la búsqueda de sus propios valores y de su capacidad humana para elegir distintas clases de vida. “La cultura debe ser considerada en grande, no como un simple medio para alcanzar ciertos fines, sino como su misma base social”, plantea. Es entonces desde este fundamento que el crecimiento económico se establece como una necesidad para dar respuesta a la generación de oportunidades para lograr bienestar y calidad de vida.

Los diálogos que hemos establecido desde el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes reconocen para la cultura su rol fundacional, constructivo y creativo, y para la economía su papel generador de oportunidades de crecimiento. El horizonte de la conversación ha sido resaltar la oportunidad de avanzar hacia un desarrollo integral de nuestro país. Desde esta base, la discusión se ha enriquecido desde los distintos ámbitos de la cultura (tales como las artes, la creatividad, las industrias culturales y creativas, el patrimonio) y su impacto en la calidad de vida de las personas y las comunidades, la formación creativa de los estudiantes, el impulso al emprendimiento y el empleo, el mejoramiento de los entornos urbanos, e incluso en la construcción de una imagen país más profunda y de mayor alcance. Esa dimensión más “utilitaria”

de la cultura no implica desdén ni desconocimiento de su sentido profundamente fundacional en el desarrollo del ser humano. De hecho, una mayor valoración social de las artes y el reconocimiento de su impacto en las diferentes dimensiones de la vida humana, permitirán generar parámetros de desarrollo donde no podremos pensar en impulsar el crecimiento económico sin la generación de bienestar y de cultura. De este modo, avanzaremos en un camino al desarrollo más amplio y humano.

## EL IMPULSO A LA CREATIVIDAD Y LA SUSTENTABILIDAD DEL SECTOR CULTURAL

Esta publicación recoge las principales ideas, modelos, casos y reflexiones que presentaron autoridades, emprendedores, empresarios y agentes culturales, tanto chilenos como extranjeros, en los seminarios de Cultura y Economía que organizamos en el Consejo de la Cultura los años 2012 y 2013.

Qué alcances tienen las industrias creativas, qué rol debe tener la generación de un capital humano creativo para la educación, qué políticas públicas deben generarse y cuáles son las potencialidades de ciertos ámbitos específicos, como el diseño (y los modelos del *design thinking* para otros ámbitos productivos), las nuevas tecnologías e incluso la publicidad, son temas que abordan los autores del primer capítulo, “Creatividad para el desarrollo”.

Este tema es especialmente relevante dado que, pese al fuerte crecimiento económico que Chile ha logrado en los años recientes, según el Foro Económico Mundial, para que nuestro país logre ser un país desarrollado debe hacer la transición desde una economía basada en la eficiencia a una economía basada en la innovación. Y para ello, el cambio no puede ser solo económico y productivo, sino también social y cultural. En este marco, cobran especial relevancia las diversas reflexiones que surgieron en nuestro seminario del año 2012, realizado en el marco del Año de la Innovación impulsado por el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera. En este encuentro se destacó el rol fundamental y el gran potencial del sector artístico en la generación de una sociedad innovadora. Tal como señala el Creative Economy Report (2013) de la Unesco y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la creatividad y la cultura son procesos o atributos íntimamente ligados en la generación de nuevas ideas, productos o maneras de interpretar el mundo. Todas ellas tienen beneficios monetarios y no-monetarios que pueden ser reconocidos como instrumentos para el desarrollo humano. Se suma a ello la evidencia que

señala que en estos años de crisis internacional, la economía creativa ha continuado creciendo a nivel mundial, y, en general, más rápido que otros sectores.

Sin embargo, el reporte subraya que esta dimensión transformadora que tiene la economía creativa y las llamadas industrias creativas, se entiende en un marco más amplio de desarrollo humano, como un proceso que impulsa la libertad efectiva de las personas para alcanzar aquello que valoran. El ex Presidente Ricardo Lagos señalaba que aquello que trasciende “es lo que una generación es capaz de entregar a la siguiente en materia de creatividad, innovación y acceso a la cultura”. Asegurar que un país reconoce el rol fundacional de la cultura y los alcances que su desarrollo puede tener en el tejido social, en el fortalecimiento de la democracia y también en el crecimiento económico, requiere también una reflexión sobre los modelos para el desarrollo de las artes, de la conservación del patrimonio, del acceso de la ciudadanía a la cultura y, más aún, de la participación de la sociedad civil en el desarrollo cultural.

Cómo se configura una sana “ecología de las artes” que asegure la sustentabilidad del desarrollo cultural y la libertad creativa de los creadores; qué rol le compete al Estado en asegurar el desarrollo de las artes y la conservación del patrimonio, pero también en incentivar la participación de la sociedad civil en ello a través de la generación de alianzas público-privadas; qué nuevos modelos de filantropía, mecenazgo y responsabilidad cultural empresarial surgen; qué capacidad tiene el sector cultural en generar sus propias fuentes de ingreso; y qué visión falta a nivel nacional en esta materia, son desafíos que se analizan en el segundo capítulo de este libro, titulado “Hacia una cultura sustentable”.

Sin duda, son temas de relevancia para la construcción de este diálogo entre cultura y economía. Pero no son suficientes. Este segundo libro sobre la materia realizado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes es un aporte más para enriquecer una conversación que necesariamente debe ser larga, profunda y respetuosa, libre de prejuicios, sesgos políticos o de otro tipo, para efectivamente contribuir a dibujar un camino hacia el desarrollo enriquecido por la mirada exterior y basado en el sustento cultural. Con ello podremos acercarnos al horizonte de un país más justo, humano e integral.

**MAGDALENA ANINAT SAHLI**

Directora de Contenidos y Proyectos  
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

## BIBLIOGRAFÍA

- Conferencia mundial sobre las políticas culturales (1982): “Declaración de México”, 26 de julio al 06 de agosto, México D.F.
- Eliot, T.S. (1984): *Notas para la definición de cultura*, Buenos Aires, Emecé Editores.
- Lagos Escobar, Ricardo (2011): “La cultura es desarrollo”, en *Cultura. Oportunidad de Desarrollo*, Santiago, Publicaciones Cultura, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Sen, Amartya (1997): “La cultura como base del desarrollo contemporáneo”, en revista *Diálogo* nº 22, septiembre, OPI/LAC-UNESCO.
- UNDP/Unesco (2013): *Creative Economy Report 2013. Special Edition. Widening local development pathways*, Nueva York.
- World Economic Forum (2011): *The Global Competitiveness Report 2011-2012*, Ginebra. Consultado: dic. 2013. Ver: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)>





# CAPÍTULO 1

## CREATIVIDAD PARA EL DESARROLLO

La cultura y la economía son dos ámbitos que tienen un puente especial de comunicación: la creatividad. Centro neurálgico del dinamismo cultural, la creatividad es fuente constante de innovación y de impulso del emprendimiento, y su alcance y atractivo permean de estas prácticas a la sociedad en su conjunto. Este fue el eje de reflexión del tercer seminario Cultura y Economía organizado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes el año 2012, en el contexto del inicio del Año de la Innovación.

El rol que le cabe al Estado en la generación de talentos, en el impulso a las industrias creativas y al emprendimiento, así como el análisis de iniciativas nacionales e internacionales en los ámbitos del diseño, las nuevas tecnologías, la publicidad y las políticas públicas, generaron una mirada sobre los beneficios que se pueden alcanzar si se incorpora el ámbito artístico como jugador protagónico en la generación de un país creativo.



# CREATIVIDAD PARA EL DESARROLLO

## LUCIANO CRUZ-COKE CARVALLO

Ex Ministro Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes  
(2010-2013)

*El principal reto de futuro en el campo de la educación consiste en cómo reformar nuestros sistemas de aprendizaje para preparar a nuestros jóvenes para trabajos que todavía no existen, usando tecnologías que aún no se han inventado con el fin de resolver los problemas que has sido identificados todavía.*

Christopher Clouder

**E**nfrentamos la necesidad de ampliar el debate que ha tenido lugar sobre la calidad de la educación en nuestro país y agregar la pregunta acerca de para qué mundo estamos educando a nuestros estudiantes. Un niño que ingresa hoy a la educación escolar egresará del sistema el año 2024, entrará a la educación superior el 2025 y estará integrándose al mundo laboral no antes del año 2030. Difícil resulta aventurarse a describir cómo será la sociedad chilena de ese tiempo. ¿Qué necesitará

un trabajador, un profesional, un ciudadano del Chile del 2030 o del 2050 para desarrollarse plenamente?

Cabe preguntarnos entonces: ¿Qué rol tiene la creatividad en este esquema de cambio permanente? La pregunta se vuelve contingente con una ciudadanía que se cuestiona sus instituciones, con un cambio vertiginoso de la tecnología que nos acompaña en nuestra vida cotidiana, en donde hay más televisores que familias y más celulares que habitantes, donde la hiperconectividad y la audiovisualización han ido imponiéndose a la sociedad de la lectura tradicional, y donde aún tenemos un sistema educacional creado en el siglo XX, que prepara especialistas que conocen de un área específica en un mundo multifuncional.

Cuando un país reduce su educación al desarrollo de unas capacidades y habilidades por sobre otras, por muy urgentes que le parezcan, arriesga en el mediano y largo plazo una formación de ciudadanos incompletos, con incapacidades para ser activos partícipes de un proyecto de país, de una visión integral, amplia y diversa.

El prejuicio señala *a priori* que las materias artísticas son accesorias o de carácter recreativo. Sin embargo, los estudios señalan que las artes desarrollan habilidades cognitivas que permiten la exploración de una amplitud de respuestas posibles frente a un problema, integrando el error y el riesgo dentro de la necesaria inteligencia de la innovación, además de generar otros efectos deseables para la sala de clases, como la disciplina y el trabajo en equipo y el desarrollo de una capacidad de reflexión y juicio crítico. Es así como la enseñanza de las artes incluso impacta en mejores resultados en matemáticas, ciencias y humanidades.

Un estudio de la Federación Internacional de Consejos y Agencias de la Cultura (IFACCA), concluye que el 71% de los países participantes (más de 35) consideró que la educación artística había contribuido a la mejora del rendimiento académico, especialmente en el ámbito de la lengua y el aprendizaje de idiomas.

El estudio de la Fundación Botín de España del año 2012 señala que una persona formada en las artes aumenta en un 17,6% las posibilidades de cursar estudios superiores y de conseguir mejores trabajos, al tiempo que reduce en un 10% las probabilidades de caer en el desempleo. Por el contrario, la carencia de este tipo de educación eleva en cinco veces, a partir de los 26 años, las posibilidades de acabar siendo dependientes de ayuda o asistencia pública.

Cabe preguntarse entonces también cómo la sociedad chilena está incorporando a las personas creativas dentro de los sistemas formales de funcionamiento tanto a nivel empresarial como a nivel del aparato público. Cómo educamos a la sociedad en la creatividad respecto del prejuicio social que la creatividad tiene. Nada más incómodo que una idea nueva o una nueva forma de mirar las cosas. De eso, algo sabemos quienes trabajamos en el sector cultural: para ser creativos, para innovar, se necesita ser tremendamente valiente, ya que el riesgo y la posibilidad de fracaso son una posibilidad permanente.

Sin embargo, la creatividad es inherente a nuestra naturaleza humana: necesitamos ser creativos para adaptarnos a los cambios. Y en este cambio global que vivimos, las viejas recetas no aseguran nada. Necesitamos crear nuevas y originales. Y para eso es necesario —urgente, diría— potenciar las herramientas creativas que tenemos para permitir que esos niños de hoy, adultos del mañana, sepan navegar ante el cambio de circunstancias, permanente y progresivo.

## LA CREATIVIDAD: ¿CÓMO ANDAMOS POR CASA?

¿Por qué es necesario reflexionar sobre el aporte de la creatividad en el desarrollo? La creatividad es una característica propia de distintas disciplinas y está presente en casi todo quehacer humano, de manera más específica quizá en áreas como las ciencias, la tecnología, la empresa y, sobre todo, el mundo cultural y artístico. Es una característica propia del ser humano; el músculo necesario que nos permite empatizar con el otro y movernos hacia nuevas direcciones; producir algo de la nada o bien transformar algo existente en una nueva forma.

Cuando hablamos de innovación, el mundo tecnológico, los ingenieros y los científicos, se sienten innatamente interpelados a entrar en la cancha, pero el mundo cultural no parece tener claridad respecto a su posición de juego. Todos sabemos y reconocemos que la creatividad está en el ADN del sector cultural, es su centro neurálgico de operación. Lo que no hemos sido capaces de ver aún es que la cultura, en sus distintas manifestaciones, logra irradiar y alimentar de manera directa e indirecta a distintos ámbitos de la sociedad. Y por ello es un pilar fundamental para construir una sociedad creativa e innovadora.

En el segundo seminario Cultura y Economía, realizado el año 2011, el profesor David Throsby, nos mostraba su modelo de círculos concéntricos, donde en el corazón (*core*)

de este círculo están las disciplinas culturales que desarrollan mayor creatividad, y en los anillos circundantes se encuentran los sectores que combinan creatividad con funcionalidad. Es decir, desde las artes visuales y escénicas en el centro, hasta la publicidad y la arquitectura en el borde, los distintos sectores artísticos se alimentan —directa o indirectamente— de la creatividad, y desde ellas se irradia hacia otros ámbitos de la sociedad.

Si bien es fuente inagotable de creatividad, la cultura —al igual que otros ámbitos de la vida— tiene también una dimensión económica, y reconocerlo no implica sacrificar el componente de diversidad y libertad que le es propio. Reconocerlo permite entender en qué pie nos encontramos y, más aún, comprender que invertir en el sector cultural significa crecimiento, en el más amplio sentido que puede tener este término.

Países como Australia, Inglaterra o Nueva Zelanda lo entendieron hace mucho tiempo: han diversificado su matriz productiva y la economía industrial de producción de bienes ha ido dando paso paulatinamente a una economía basada en la producción de servicios donde el ámbito de las economías creativas comienza a ser preponderante. Es en este contexto global, que camina hacia una economía basada en el desarrollo del conocimiento, la creatividad y la innovación, donde las industrias creativas van creciendo en protagonismo.

Las industrias culturales, aquellas industrias que combinan creación, producción y comercialización de contenidos que tienen una naturaleza cultural, que generalmente están protegidos por derechos de propiedad intelectual, y que pueden adoptar la forma de servicios y bienes tangibles e intangibles, como son la industria audiovisual, musical y editorial, entre otras, son parte de un sector de servicios que se mueve en torno a pequeños negocios que no requieren gran inversión, lo que facilita el emprendimiento. Además, tiene una dinámica más rápida que otros sectores en la generación de nuevos empleos, es intensivo en mano de obra y sus trabajadores se involucran de manera duradera en sus labores. Así, países de distintas escalas como Suecia, Letonia e incluso China, han incorporado en sus últimas políticas de creación de empleos el desarrollo de las industrias creativas.

El valor agregado que generan las industrias creativas en nuestro país se estima en el porcentaje de incidencia de la cultura al PIB, que alcanza un 1,9%, según la Cuenta Satélite de Cultura. El Consejo Nacional de la Cultura ha realizado el primer *Mapeo*

*de las industrias creativas de Chile*, que nos ha mostrado que el sector suma más de 30.000 empresas, es decir, alrededor del 3% del total nacional. Ellas generan el 6% de los empleos del país y los sueldos promedios que se pagan en el sector superan en un 58% el monto promedio nacional. La mayor parte de estos empleos se dan en micro y pequeñas empresas, situación similar a la del sector creativo en el resto del mundo.

Más importante aún es constatar que la creación de empresas —signo claro de emprendimiento— ha sido creciente en el tiempo. En artes escénicas, por ejemplo, entre los años 2005 y 2011 aumentaron en un 25% las empresas ligadas al sector, mientras las empresas de música han tenido un crecimiento explosivo, pasando de 180 a 859 en solo seis años.

En ventas, solo en 2011, las empresas del sector creativo superaron los 11.000 millones de dólares, lo que representa el 1,4% de las ventas del país. Si buscamos tendencias y analizamos el período 2005-2011, vemos que la venta de música registró un aumento del 400%, las artes visuales más de un 200% de aumento, las artes escénicas lograron aumentar sus ventas en un 140% y el sector editorial creció un 26%.

Cuando echamos a jugar a las industrias creativas a la cancha de los sectores productivos, podemos afirmar que, si bien se trata de un sector en proceso de consolidación, se visualiza un futuro promisorio: una investigación realizada por el Consejo Nacional para la Innovación y la Competitividad identificó 33 sectores económicos con mayor potencial de crecimiento, destacando en la lista las industrias creativas. El mismo estudio hizo una estimación del potencial de crecimiento de estos sectores para los próximos 10 años y, en el caso de las industrias creativas, estimó un crecimiento aproximado del doble del actual, sin requerir un esfuerzo mayor por parte del Estado para lograrlo. Además, señaló que las industrias creativas solo se ven superadas en su proyección de crecimiento por el *outsourcing* y los servicios de medioambiente, pero quedando por sobre la vitivinicultura e incluso los servicios financieros y la minería.

## LA SUSTENTABILIDAD DEL SECTOR CULTURAL

¿Cómo podemos convertir en realidad ese potencial de crecimiento? Y cuando hablo de crecimiento pienso en un crecimiento integral, considerando aspectos humanos y productivos.

Un eje fundamental de nuestra administración en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ha sido promover la sustentabilidad del sector. Por una parte, hemos trabajado en fortalecer y mejorar la focalización del financiamiento público al desarrollo de emprendimientos y organizaciones culturales, facilitando la postulación a los Fondos de Cultura con una plataforma digital, ordenando las líneas en tres ámbitos —formación e investigación, creación y mediación— y estableciendo una línea específica de emprendimiento cultural. Hemos incorporado cofinanciamientos exclusivamente en las líneas destinadas a industria de entre el 15% y el 50%, dependiendo del área, logrando con ello ampliar el destino de la inversión pública. Y, en contra de lo que podría haberse esperado, las postulaciones aumentaron. Asimismo, hemos hecho un fuerte énfasis en facilitar el financiamiento a organizaciones culturales, que son aquellas que median entre artistas y públicos y tienen una mirada de más largo plazo en la generación de audiencias.

Por otra parte, estamos impulsando la participación del sector privado por medio de una nueva ley de Donaciones con Fines Culturales, que multiplica el abanico de donantes e incorpora nuevos beneficiarios de manera de permitir que todos tengamos muchos incentivos y ninguna excusa para aportar al desarrollo cultural.

También hemos promulgado proyectos de ley para potenciar espacios que permitan a los músicos y artistas presentarse en restaurantes, bares y cafeterías para difundir sus creaciones. Esta legislación, que establece la nueva patente de Salones de Música en Vivo, es particularmente importante ya que las presentaciones en vivo son hoy la primera fuente de ingresos de nuestros músicos, por sobre la recaudación obtenida por derechos de autor. Asimismo, estamos impulsando en el Congreso una ley para permitir que los artistas urbanos puedan presentarse con mayor facilidad en espacios públicos.

Promover la sustentabilidad del sector cultural implica también abrir nuevos horizontes. Ningún emprendimiento puede proyectarse sin una demanda, y en el ámbito cultural las expresiones artísticas requieren ampliar sus espacios de encuentro con las audiencias. En este marco, estamos promoviendo la circulación de bienes culturales a lo largo del país mediante el Programa Red Cultura, con una red de infraestructura cultural y gestión en el país, que permitirá conectar culturalmente nuestro territorio, propiciando el intercambio entre artistas y público en espacios dignos para la calidad de nuestros espectáculos, que nos permitirá equiparar la gran concentración de infraestructura que existe en la Región Metropolitana respecto



de las demás regiones, así como en algunas comunas de Santiago respecto de otras menos favorecidas.

Este plan contempla la construcción y rehabilitación de cinco grandes teatros con el compromiso de los gobiernos regionales en las ciudades capitales de las regiones de Tarapacá, Coquimbo, O'Higgins y Biobío, a los cuales se suma el ya inaugurado Teatro de Punta Arenas, financiado por el Gore. Esta nueva infraestructura nos permitirá legar polos culturales de alta calidad arquitectónica que serán las arterias de un sistema de circulación cultural nacional por donde se movilizarán grandes espectáculos artísticos, teatrales y musicales, nacionales e internacionales, hacia todo el país, irradiando las regiones donde se insertan. A nivel comunal el sistema se alimenta por la red de 51 centros culturales, en comunas de más de 50.000 habitantes, desde Alto Hospicio a Punta Arenas, y donde hemos incluido también al territorio insular de Chiloé y Rapa Nui. Estamos terminando el año 2012 con 27 centros inaugurados que ya comienzan a alimentarse de esta Red Cultura que fortalece la gestión y alimenta de programación artística de calidad a esta nueva infraestructura.

Asimismo, el esfuerzo de ampliar los horizontes de nuestros creadores y nuestras industrias creativas implica necesariamente impulsar la internacionalización de sus obras, abrir nuevos mercados y generar redes y oportunidades para instalar nuestros productos culturales en el exterior. Ciertamente, buscamos fomentar su crecimiento mediante la ampliación de mercados, pero también queremos fortalecer la construcción de una identidad del país en el exterior que se base en la dimensión creativa de nuestro pueblo. Actuando en forma coordinada con las otras instancias de gobierno que tienen un decir en internacionalización (la Cancillería, a través de ProChile y Dirac, y la Fundación Imagen de Chile), hemos estado presentes en forma sistemática y a través de importantes delegaciones en los principales circuitos internacionales de las distintas industrias culturales. La más reciente, la Feria Internacional del Libro de Guadalajara, en México, ha marcado un hito en cuanto ha logrado exponer un diverso catálogo de nuestra cultura contemporánea y ha generado una ventana que ha beneficiado a nuestra industria editorial. Ya vemos los primeros frutos de esta política sistemática: las exportaciones chilenas de empresas editoriales crecieron un 62% en 2011 respecto del año anterior, y en los primeros meses de este año 2012 los envíos ya suman 10 millones de dólares.

En el ámbito audiovisual hemos logrado una validación internacional de nuestro cine al tiempo que estamos abriendo importantes tribunas de comercialización

y difusión. Entre los años 2010 y 2012 hemos apoyado 244 proyectos para asistir a 172 festivales y 25 mercados. Diferentes producciones, apoyadas por el Fondo Audiovisual, han sido premiadas en los festivales internacionales de cine más prestigiosos del mundo, acreditados por la Federación Internacional de Asociaciones de Productores Cinematográficos, tales como: *Violeta se fue a los cielos*, de Andrés Wood, y *Joven y alocada*, de Marialy Rivas, en Sundance; *De jueves a domingo*, de Dominga Sotomayor, premiada en Berlín; y *No*, de Pablo Larraín, reconocida en Cannes. Estamos logrando posicionarnos como destino atractivo para productores extranjeros a través del trabajo de la Film Commission Chile. Creada el año 2011, en su primer año de funcionamiento ha sido acreditada internacionalmente y ha apoyado a nivel logístico y operativo la realización de 25 producciones audiovisuales internacionales en Chile, que han operado contratando servicios chilenos o coproducción local, con los consecuentes beneficios para la industria local.

En la industria musical hemos realizado la primera convocatoria del Programa Ibermúsicas para residencias artísticas de compositores, asistencia a festivales y la inserción en redes y circuitos para música académica, originaria e iberoamericana, que añadirán 400.000 dólares a las posibilidades de financiamiento de nuestros músicos.

Requisito fundamental para alcanzar esa sustentabilidad del sector es fortalecer la protección del derecho de autor. Esta tarea constituye uno de los objetivos de la Política Cultural para el periodo 2011-2016, y será uno de los ámbitos que se impulsarán con la creación del nuevo Ministerio de Cultura, donde se integran ámbitos dispersos hoy en día, entre ellos, los de registro de obras, difusión de los derechos y registro de árbitros, que constituyen un elemento fundamental en la creación de valor de nuestras industrias creativas.

## DERRIBAR PREJUICIOS, IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

Los seminarios de Cultura y Economía que hemos organizado desde 2010 en el Consejo Nacional de la Cultura, nos convocan a derribar prejuicios e identificar oportunidades. El diálogo entre las artes, las industrias culturales y el patrimonio con otros ámbitos de la sociedad nos pueden señalar el camino hacia nuevos modelos de innovación y crecimiento.

Tenemos en nuestro horizonte cercano la oportunidad de dar el salto hacia el desarrollo. Pero ese desarrollo será insuficiente si solo consideramos variables de

productividad y nos olvidamos de la innovación, la sustentabilidad, la calidad de vida o el desarrollo de nuestra identidad. Pensar, entonces, en cómo haremos para dar ese salto, implica derribar mitos y buscar canales que parecen insospechados para los que venimos del ámbito cultural y también para quienes hablan el lenguaje de la economía. El desafío está en pensar un camino innovador hacia el desarrollo. Un camino teñido de creatividad.

Si logramos identificar los puentes que existen entre la cultura y la economía, y además nos atrevemos a cruzarlos, el salto al desarrollo parece posible y promete ser más humano y, sobre todo, propulsor de una sociedad innovadora.



# EL CAMBIO CULTURAL PARA LA INNOVACIÓN

**PABLO LONGUEIRA**

Ex Ministro de Economía, Fomento y Turismo (2011-2013)

**Q**uisiera invitar al sector cultural a que inicie el Año de la Innovación trabajando para empezar un periodo creativo y valioso que nos permita generar un intercambio de ideas y un conjunto de nuevas propuestas que se reflejen en las políticas públicas y en la generación de más creatividad e innovación en el país.

Creo que son muchas más las coincidencias que los desencuentros entre el mundo de la economía y el de la cultura, pues tienen más vínculos de los que imaginamos. No hay desarrollo económico ni cultura sin creatividad. Lo que buscamos en 2012, declarado como el Año del Emprendimiento, fue crear un conjunto de políticas públicas relacionadas con el emprendimiento, además resaltar y poner en la agenda público-privada la labor que este cumple.

El emprendimiento es parte de la realización humana y si no generamos las condiciones a través de las políticas públicas para desarrollar ese talento creador, será muy difícil que Chile tenga una sociedad que permita sentirnos personas desarrolladas. Por ello es que, habiendo declarado el año 2012 como el Año del Emprendimiento, en el que toda la agenda fue volcada en iniciativas, en nuevos programas, en políticas públicas, en incrementos significativos en el financiamiento de los programas existentes de Sercotec, Corfo, etc., hemos señalado el 2013 como el Año de la Innovación.

Si Chile quiere alcanzar el desarrollo, no lo logrará por el solo hecho de llegar a un indicador, a una cifra que indique el ingreso *per cápita* de los chilenos. Lo que buscamos es un desarrollo integral. Si el país quiere seguir avanzando es fundamental que lo hagamos con más ciencia y tecnología, con más investigación y desarrollo, con más innovación y creatividad; debemos ser capaces de unir el emprendimiento y el mundo de la cultura, y darnos cuenta de que la única forma que tenemos para seguir avanzando y creciendo es, precisamente, permitiendo que los chilenos y las chilenas desarrollen sus talentos.

Chile necesita convertirse en un país que sea polo de emprendimiento e innovación, donde la creatividad sea el eje de las políticas público-privadas. Si no somos capaces de entender que la única forma de avanzar al desarrollo es con más cultura, con más creatividad, con más innovación, vamos a seguir siendo un país exportador de recursos naturales.

Al observar a todas las naciones que fueron capaces de dar un salto al desarrollo en el siglo XX, apreciamos que todas son naciones que comprendieron que en ese camino al desarrollo debían incorporar la creatividad y el talento creador de las personas.

Lo que buscamos con el Año de la Innovación es que en todos los ministerios y servicios públicos se entienda que la creatividad y la innovación son el impulso al salto histórico que debe dar el país. El año comienza, para que nos demos cuenta de la amplia visión, con la Bienal de Diseño, porque no entendemos la innovación solamente desde el punto de vista de la industria, y vamos a tener más de 100 eventos durante 2013 en una agenda público-privada que está coordinada con todos los ministerios.

Lo que buscamos es un cambio cultural en torno a la innovación y la creatividad; no se requiere ser Steve Jobs para ser innovador, pero el chileno muchas veces cree que el único creador innovador es una persona que llega a tener esa importancia o que genera la transformación que produjo ese talento innovador en todos los habitantes del mundo. La innovación puede apreciarse en cada detalle, en cada pequeña cosa; la innovación es cambiar un proceso, realizar un diseño, crear un producto, desarrollar un nuevo servicio. Por lo tanto, lo que tenemos que despertar es esa libertad que permita desarrollar todo el talento creador que tienen los chilenos y convencernos, además, de que no está aquí en la Región Metropolitana, no está solo en algunas comunas, sino que está en cada rincón del país.

Siempre señalo en los encuentros que tenemos con emprendedores, con las pymes, este espíritu y este talento que queremos. El año 2012 batimos el récord de emprendimiento en Chile. Nunca se han creado más emprendedores y esto es fruto de buscar y profundizar a través de políticas públicas ese talento emprendedor. Y lo que queremos en el Año de la Innovación es ver cuáles son las políticas en el mundo de la cultura, en todas las áreas, para que desatemos y desarrollemos ese talento innovador y creativo que tenemos.

Necesitamos más valor agregado en nuestra economía. Necesitamos más inteligencia, más creatividad, más innovación. Creo que tanto Cultura como Economía tenemos un trabajo extraordinario, porque si queremos analizar el eje de lo que es la agenda o lo que queremos hacer en este cambio cultural es precisamente descubrir qué tenemos que hacer para desarrollar y despertar todo el talento creador que tenemos cada uno de los chilenos.

Este es el gran salto que Chile tiene que dar. Queremos invitarlos a descubrir cuáles son aquellas herramientas, aquellas políticas públicas, aquellas coordinaciones público-privadas que nos permitan desarrollar el talento creador del país; no solamente en las industrias creativas, no solamente en este sector, puesto que fomentar la creatividad, desarrollar la innovación y crear buenas políticas públicas, finalmente va a servir a todos los sectores económicos del país, y especialmente, por cierto, la industria de las artes, de la creatividad.

Finalmente, la creatividad, el talento creador de los chilenos es parte del desarrollo humano. Buscamos una economía sustentable que nos permita poner a la persona como eje y para ello es fundamental ser capaces de despertar ese espíritu creativo, innovador, que tenemos todos en Chile.





# INNOVADOR: ¿SE HACE O SE NACE?

## JUAN MATEOS-GARCÍA

Investigador asociado del National Endowment for Science, Technology and the Arts, fondo de capital de riesgo y de apoyo a la innovación basado en Inglaterra.

**L**as industrias creativas, de acuerdo a la definición establecida en 1998 por el Ministerio de Cultura británico (Department for Culture, Media and Sport, DCMS), son “aquellas que se especializan en la explotación comercial de la creatividad individual a través de derechos de propiedad intelectual”. Esto incluye sectores como las artes, las industrias culturales, las editoriales, la música, el cine y la fotografía, así como servicios creativos como el diseño y la publicidad, y sectores digitales como la industria del videojuego o el software.

Estas industrias están ganando protagonismo en la economía británica tanto por su valor agregado como por el porcentaje de su aporte a la economía. Se han convertido en un sector que genera crecimiento económico, empleo y exportaciones pero, aún más importante, juegan un rol clave como parte central de la economía creativa que, creemos, está en el centro del sistema nacional de innovación a través del cual

nuevas ideas se transforman en nuevos productos, nuevos procesos, nuevas formas de organizar la economía, generando con ello el crecimiento de la productividad, la competitividad, y el bienestar general de la sociedad. Esto lo logran proyectando estas ideas y dinámicas desde un centro de artes y cultura, transfiriéndolas y conectándolas con el resto de la economía, mediante ciertos mecanismos, a través de las industrias culturales más comerciales y de los servicios creativos.

Las industrias creativas constituyen fuentes de insumo (*input*) para la innovación. Industrias como el diseño, la publicidad, el software, así como los contenidos que producen, son, al fin y al cabo, los insumos que generan competitividad en la economía actual. Esto puede ejemplificarse con el caso del iPod, el que se impuso en el mercado a través de su diseño y su interfaz de usuario, así como de la disponibilidad de contenidos a través de iTunes Store, a pesar de no haber sido el primer reproductor de archivos mp3 y de tener competidores ya posicionados.

Podemos apreciar mejor esta situación a nivel macro al revisar la inversión de las empresas británicas en diferentes bienes intangibles que generan innovación: el diseño, el desarrollo de software y la publicidad, como inversiones, generan más innovación que la investigación y el desarrollo tecnológico, lo que demuestra la importancia de estos insumos en las actividades innovadoras en la industria británica. A través de estudios realizados en Nesta (National Endowment for Science, Technology and the Arts) sabemos que las empresas fuera de la industria creativa que invierten más que la media en bienes y servicios creativos tienen una mayor propensión a innovar.

Las industrias creativas también impulsan la innovación en otros sectores a través de su demanda de innovación tecnológica. En el sector de los videojuegos, por ejemplo, Kinect marca un modelo de innovación en la interfaz de usuario para proporcionar nuevas experiencias a los jugadores, mientras que en el área de los semiconductores y los chips de gráficos se ha innovando en gran parte en respuesta a las necesidades de los sectores de la animación, los efectos visuales y el videojuego; en el caso de las redes, en tanto, los avances se han dado a partir de los requerimientos de la industria musical y el *peer to peer*.

Otro *input* crucial que las industrias creativas proporcionan al resto de la economía es el talento creativo, el capital humano vinculado a una serie de habilidades analíticas e interpretativas, que las hace un generador de innovación y emprendimiento.

El talento creativo, el talento artístico y cultural, tiene una capacidad interpretativa, una capacidad de tolerar la ambigüedad, una capacidad de no solo dar respuestas sino de plantear preguntas que son muy importantes en el proceso de innovación, al permitir combinar ideas que vienen de diferentes mundos para crear novedad, para crear nuevas ideas. A nivel macro, esto queda constantemente de manifiesto en el aumento de las ocupaciones creativas utilizadas fuera del ámbito de las industrias creativas: estoy hablando aquí de músicos, desarrolladores de software, publicistas, actores, que no trabajan en las industrias creativas sino que en otros sectores de la economía.

La importancia de este tipo de talento para las actividades de innovación en otras industrias y para la economía en general queda demostrada con dos hechos del Reino Unido: la economía creativa, medida en términos de la cantidad de ocupaciones, ha crecido cinco veces más rápido que el resto de los sectores entre 2004 y 2010, al tiempo que un 59% de todas las ocupaciones creativas no son generadas por las industrias creativas.

Las industrias creativas suministran, además, modelos y formas organizacionales así como prácticas de negocios que ayudan a la innovación; y lo hacen porque, al fin y al cabo, estas industrias han tenido que desarrollar formas de administrar el riesgo, formas de generar innovación, de tratar con la situación que el guionista de Hollywood William Goldman describió diciendo que “nadie sabe nada acerca de qué es lo que genera éxito en las industrias creativas”. Estas industrias han desarrollado procesos para tratar con esta situación, los que tienen que ver tanto con cómo se financian los proyectos creativos, con cómo se organizan, con el uso de *freelancers*, con la configuración de la cadena de valor, etc.

Dada la importancia del talento creativo, las industrias creativas han sido líderes en el desarrollo de prácticas para el fomento de la creatividad. Esto puede ser ilustrado con el manual que entrega Valve, empresa de desarrollo de videojuegos estadounidense, a sus nuevos empleados, en el cual les cuenta cómo tienen que desarrollar proyectos orgánicos dentro de la empresa sin tener que actuar dentro de una organización jerárquica; se le da a esos empleados el poder para desarrollar sus propios proyectos y su propia creatividad. Es importante señalar que Valve es la empresa con más beneficios por empleado en todo el mundo, por encima de Google y Apple; es una empresa de gran éxito y muchas de las prácticas que desarrolla podrían ser adoptadas por otras empresas en las industrias creativas y fuera de ellas.

Las industrias creativas crean entornos de innovación a través de sus *clusters* y sus ciudades creativas. En parte esto lo hacen introduciendo insumos e ideas en otros sectores a través de algunos de los mecanismos que he descrito, situaciones en las cuales el arte y la cultura pueden inspirar a profesionales creativos haciéndolos más innovadores y llevándoles a aplicar esas nuevas ideas en otros sectores, pero también lo hacen contribuyendo a la calidad del lugar, generando atmósferas de tolerancia y colaboración que son atractivas para este talento creativo, así como para las empresas que buscan emplear este talento. Mediante estos dos mecanismos, las industrias creativas generan innovación y crecimiento en aquellos lugares donde se congregan, fenómeno descrito en el influyente trabajo del economista estadounidense Richard Florida sobre el surgimiento de la clase creativa (*The Rise of the Creative Class*, 2002).

## LOS RETOS PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

En Nesta desarrollamos un trabajo orientado a la medición del tamaño de las industrias creativas y su impacto en la sociedad y a la búsqueda de formas de apoyar los procesos de innovación dentro de estas industrias. En este marco hemos estado investigando las microdinámicas a través de las cuales los emprendedores se mudan a la ciudad de Brighton, en la que existe un vibrante *cluster* creativo. Hemos determinado que nueve de cada 10 emprendedores establecidos en esta ciudad vinieron de fuera de la ciudad, y la razón por la que vinieron a Brighton no está vinculada con la búsqueda de trabajo, sino más bien por razones relacionadas con el estilo de vida creativo y la calidad de sitio cultural de la ciudad. Una vez en ella decidieron crear sus empresas allí por razones como la vida cultural de la que disfruta Brighton, así como por su reputación como ciudad creativa. Esto nos entrega evidencia empírica sobre el rol que juegan el arte y la cultura en el desarrollo de los sitios en los que se encuentran los *clusters* creativos.

Si bien faltan datos y existen problemas para medir el tamaño de estas industrias, así como para establecer la dirección de causalidad entre algunas de las variables importantes, pensamos que tiene sentido que estudiemos estas industrias como parte del sistema de innovación. Este sistema se nutre de un ecosistema, de una gran serie de diferentes recursos: el conocimiento que generan las universidades, el talento que genera el sistema educativo, los incentivos, la infraestructura, y las diferentes partes del sector público que tienen un rol muy importante a la hora de suministrar estos diferentes recursos. De esta manera, tenemos una política

de investigación y desarrollo a través de la cual se genera conocimiento en las universidades y en el sector privado, un sistema educativo que genera talento en las escuelas y universidades, unas leyes de competencia y de propiedad intelectual que proporcionan incentivos para la explotación de las nuevas ideas y una infraestructura de telecomunicaciones importante así como una infraestructura cultural que actúa como una plataforma para las actividades de estas industrias creativas.

Existen, sin embargo, retos significativos para desarrollar políticas que apoyen a estos sectores, y lo interesante, lo irónico tal vez, es que estos tienen mucho que ver con las características que convierten a estas industrias en fuente de innovación. Describiré tres barreras con las que es posible encontrarse, las que he experimentado personalmente a la hora de desarrollar políticas para apoyar este sector.

La primera barrera se relaciona con los tipos de innovación que tienen lugar en las industrias creativas, los que en muchos casos están escondidos y son blandos o suaves, es decir que no tienen mucho que ver con la imagen del modelo tradicional de innovación, señores y señoras con batas blancas trabajando dentro de laboratorios, generando artículos científicos que luego se convierten en patentes. En el caso de las industrias creativas los modelos de innovación son absolutamente distintos, en muchos casos centrados en la manera de organizar la actividad industrial así como en cambios en los procesos: nuevos productos en los cuales la novedad tiene menos que ver con nuevos aspectos funcionales que con novedad estética, innovaciones expresivas y simbólicas, las que son muy difíciles de medir. Podemos apreciar también innovaciones en la cadena de valor, en la interacción con los usuarios y en el uso de nuevas tecnologías, las que son difíciles de dimensionar y patentar ya que son procesos interactivos, no lineales y abiertos, que involucran a usuarios no profesionales.

Actualmente, tal y como está configurado el sistema de apoyo a la investigación y el desarrollo en el Reino Unido, este no es capaz de respaldar las actividades innovadoras sino que las excluye, lo que se replica en el caso de la transferencia de conocimiento entre universidades y empresas. El resultado es que el tipo de actividades que beneficiarían a las industrias creativas no están siendo apoyadas.

Otro factor que crea retos para apoyar a las industrias creativas es el gran cambio tecnológico disruptivo que experimentan todos los *layers* del *stack* tecnológico tanto a nivel de *hardware* como de *software*, redes y plataformas. Las industrias creativas

están sometidas a grandes olas de cambio en todos estos niveles, lo que genera una situación de constante disrupción, haciendo que vivan en un terremoto constante de nuevos artefactos y medios, nuevas plataformas para la distribución de contenidos, nuevos emprendedores, así como de empresas de otras industrias y modelos de negocio disruptivos.

Esta situación genera muchos problemas para los políticos que están tratando de diseñar políticas para desarrollar el sector, dado que dificulta la identificación de aquellos agentes con los que se debe hablar para desarrollar esa política. Esos agentes, en muchas ocasiones pequeños emprendedores, son difíciles de encontrar, y por tanto siempre existe la tentación de hablar con aquellos que están más establecidos, que son más grandes y visibles, los que muchas veces están en contra del cambio y la innovación, fenómeno visto en décadas pasadas con la reacción de algunas industrias de contenido ante las disrupciones digitales.

El tercer riesgo o reto para el *policy maker* es que las industrias creativas integran diversas disciplinas para crear valor. Esto puede ser ilustrado con el muñeco Sackboy, protagonista de un videojuego desarrollado en Reino Unido, *Little big planet*, que ha vendido millones de copias en todo el mundo. ¿Quién ha participado en la creación de Sackboy? Matemáticos, ilustradores, físicos, animadores, músicos, programadores, escritores, ingenieros, diseñadores, managers e incluso, en algunos sectores, economistas para la administración de mercados virtuales. Toda esta gente trabajando y coordinando sus actividades para crear innovación y valor económico.

En consecuencia, el modelo de organización que podemos ver en las industrias creativas es muy diferente a la forma como se organizan las escuelas, universidades y departamentos del Estado, los que se ordenan a través de asignaturas, disciplinas, industrias. Hasta qué punto pueden estas instituciones suministrar el talento y las políticas de apoyo que las industrias creativas necesitan, es una gran pregunta.

## ÚNICA FORMA: INNOVACIÓN EN EL ESTADO

Así pues, cuál es la respuesta a la pregunta ¿Innovador: se hace o se nace? Creo que el innovador, el creativo innovador, se hace, pero no es fácil y no sabemos muy bien cómo hacerlo. No hay recetas sencillas y no hay soluciones absolutas; incluso, si se encontrasen, esas soluciones absolutas dejarían de serlo en cuanto cambiara el entorno otra vez.

Esto crea muchos retos a la hora de desarrollar políticas y también crea barreras para la innovación de las industrias creativas, las que en algunos casos son discriminadas por los sistemas de apoyo a la innovación: deben hacer frente a estrategias ineficientes, superar grandes obstáculos para involucrarse con los políticos que tienen que apoyarlas, y combatir la falta de transparencia y la incapacidad de aprendizaje en las políticas de apoyo.

La única forma en que podemos hacer frente a esta situación es la innovación. El Estado debe innovar para apoyar a las industrias creativas. Existe un gran espacio para aprender cómo ellas se comportan, adoptando algunas de sus prácticas: modelos de desarrollo ágil, creación de redes, diseño de servicios, aprendizaje iterativo. Debe generarse un comportamiento más parecido al de los sectores que se busca apoyar, realizándolo de una forma más creativa. Describiré esto a través de tres ejemplos de mi trabajo previo.

El proyecto Next Gen busca formas para transformar el sistema educativo británico con el fin de formar gente con el tipo de habilidades tecnológicas y artísticas que necesitan las industrias de videojuegos y de efectos visuales. Todo el proceso fue realizado en colaboración con el sector, con el liderazgo de dos grandes capitanes de la industria de videojuegos y efectos visuales. Realizamos una inversión tremenda en datos y análisis para poder convencer a los diferentes ministros de que el problema con el que se enfrentaban estos sectores es real y que estaba teniendo un impacto negativo en el crecimiento económico del sector. También invertimos en el diseño de coaliciones y en algunos casos tratamos de reclutar a industrias establecidas más grandes, con mayor voz, como la industria de las telecomunicaciones. Por ejemplo, Google fue reclutada para la campaña. Asimismo adoptamos métodos de difusión multimedia a través de informes y videos, intentando involucrar no solo a los políticos y a la industria sino también a los jóvenes, a los profesores y a los padres.

El programa Digital R&D for the Arts es otro ejemplo de lo que estamos realizando en instituciones artísticas y culturales, en este caso centrado en incrementar las capacidades de innovación digital en las artes. A través de este programa y en colaboración con el Arts Council británico, financiamos iniciativas que dan respuestas a preguntas importantes generadas por el propio sector de las artes y la cultura, enfocadas en la creación de nuevos modelos de negocio, en nuevas formas de crear valor y nuevas formas de alcanzar audiencias.

Hemos colaborado con el Arts & Humanities Research Council para evaluar el programa Digital R&D for the Arts, dado que, aparte de resultados prácticos e iniciativas que ayuden al sector, lo que pretendemos generar es conocimiento que sea relevante para todos, así como nuevas conexiones y redes entre integrantes de este sistema de innovación que no estaban conectados, entre organizaciones artísticas y culturales, empresas digitales y académicos que les puedan ayudar a evaluar sus proyectos. Este programa que empezó con un piloto de ocho proyectos está siendo ahora expandido, con un presupuesto de siete millones de libras.

Para concluir, esto no es una panacea, no hay soluciones absolutas. Este modelo da lugar a proyectos caros, los que requieren gran tolerancia con los fallos, una de las características principales del innovador, y requieren una capacidad tremenda de análisis para acercarse a los problemas desde una perspectiva más científica, así como también requieren colaboración entre diferentes instituciones, lo cual genera sus propios desafíos en tanto diferentes instituciones tienen diferentes objetivos, diferentes formas de trabajar y se debe encontrar una forma de coordinar todo esto, negociando. Sin embargo, existe la confianza en las posibilidades del modelo.

Creemos que este enfoque ayuda a aliviar la incertidumbre, ayuda a aprender de los errores, a reducir el mal gasto y nos compromete a ser honestos. También mejora la calidad del debate interno, en tanto podemos tomar mejores decisiones, y del debate externo, en la medida que seremos capaces de convencer a aquellos que tenemos que convencer.



# ¿SON EMPRENDEDORES LOS CREATIVOS?

**ÁNGEL MORENO**

Coordinador de Emprendimiento Cultural del Ministerio  
de Cultura de Colombia

**E**n estos últimos años lo que hemos venido realizando en términos de política de emprendimiento cultural y de industrias culturales en Colombia responde a la pregunta acerca de si los emprendedores son creativos. Quisiera contextualizar por qué los creativos sí son emprendedores y por qué la política pública y los Estados y entes rectores de la política cultural deben tener una mirada en particular sobre este sector. Es un sector en crecimiento que muchas veces ha crecido sin ser impulsado por las políticas culturales dado que por su dinámica propia en algunos momentos va más rápido que los Estados. Estos, como entes rectores de la política pública, deben sumarse a esa dinámica.

Hay un cambio de paradigma que estamos viendo y viviendo en carne propia. Los modelos económicos se están transformando, las economías basadas en la explotación de los recursos naturales van a entrar en algún momento en crisis porque

sabemos que el medioambiente está pasando por una situación bastante compleja y son recursos agotables. Por el contrario, la creatividad y todo el componente de innovación, todo lo que caracteriza y es el centro de la creatividad, la cultura, tiene bastante que decir y aportar en un modelo de desarrollo diferente.

Esto significa, por supuesto, que hoy se está hablando de una economía creativa en la que las artes, la infraestructura y el Estado mismo tienen una responsabilidad importante que ha motivado a muchos países a adoptar políticas públicas en ese sentido, subiéndose al tren de la creatividad y la cultura, y las actividades asociadas a ellas, y están generando modelos de desarrollo más integrales y sustentables.

Por supuesto hay muchas instituciones que han trabajado en esto: la UNCTAD, la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), el British Council, así como universidades que, desde la academia y desde otros escenarios, nos han tenido que decir lo que en nuestros países está ocurriendo. En eso Chile tiene un gran potencial, puesto que ha venido midiendo y estudiando esta nueva dinámica del sector cultural.

En el caso particular de Colombia hemos tenido que definir, caracterizar y situar las industrias culturales, además de establecer qué estamos entendiendo por industrias culturales y por industrias creativas, caracterización que hemos adoptado a partir de un trabajo que desarrolló el Convenio Andrés Bello, sin asumirla como estática pues el sector cultural viene reconstruyéndose y reconfigurándose con una dinámica importante, y la información que hoy tenemos en 10 años va a ser distinta, ya que ciertos sectores productivos empiezan a incorporarse y otros a repensarse y replantearse. Por ejemplo, actualmente, hablar de industrias culturales y creativas y no tener en cuenta el sector de animación y videojuegos es imposible, aunque hasta hace 10 o 15 años seguramente no era parte ni siquiera de la mirada desde el Estado. El tema se complejiza porque empiezan a incorporarse sectores que tradicionalmente no se contemplaban en la política cultural.

En el caso colombiano ha sucedido que sectores como el de la publicidad, que es uno de los sectores con mayor movimiento y es prácticamente el demandante y cliente número uno de los sectores audiovisual, radial y cinematográfico, han interpelado directamente al Ministerio de Cultura, no al Ministerio de Economía ni al de Comercio, puesto que a su juicio sus productos son contenidos culturales y por tanto requieren saber con quién conversar y qué tiene el Ministerio de Cultura para el sector.

Fenómenos como este provocan que el Ministerio de Cultura trate de identificar y de incorporar dentro de su perspectiva de política cultural cuáles son los sectores que se deben tener previstos y de qué manera se van a abordar. En este caso, la mirada colombiana de los sectores clasificados como industrias culturales se generó a partir del trabajo realizado con el Convenio Andrés Bello, a través del cual identificamos cuál es la cadena productiva y entendimos al sector cultural dentro de ella, así como entendimos también que hay ciertos roles que tienen que empezar a especializarse dentro de la cadena productiva del sector de las industrias culturales y recreativas.

En Colombia uno de los grandes problemas del sector cultural es que es *todero*, modismo que identifica a aquellos que hacen todo: yo creo, yo produzco, yo comercializo, yo distribuyo, y el sector cultura cree que eso es positivo, asumiendo que es capaz de hacer todo. Evidentemente, eso no es efectivo. Si bien es cierto que mediante esta dinámica se desarrollan destrezas y habilidades, es importante que los integrantes de los sectores culturales identifiquen y enfatizan en cuál de los eslabones de la cadena productiva realmente se reflejan y a qué se van a dedicar. ¿Por qué? Porque esto ayuda a identificar quién hace qué dentro de la cadena productiva y con quién se pueden generar redes de trabajo y articulación, dado que efectivamente la industria cultural y creativa es potente en la medida que genere esas redes no solamente en el sector cultural mismo, sino también en las instituciones del Estado.

Las cifras de un estudio que desarrollan Unesco y la OMPI hablan de un 3,5% de impacto de la cultura en el producto interno bruto (PIB) en Colombia. Sin embargo la cifra real es el 1,6%. Lo que ocurre es que los distintos organismos miden de manera diferente e incorporan o no ciertos sectores. La medición que realizan la OMPI y la UNCTAD vincula sectores conexos y que definitivamente sí están relacionados con la industria cultural, lo que se expresa en ese 3,5%; pero si se mide el valor puntual de la cultura, los sectores que generan contenidos, la cifra es menor. Lo que esto denota, es que de alguna manera sí hay un impacto importante en el PIB y que la cultura sí está siendo un sector que supera en el aporte porcentual incluso a sectores que tradicionalmente han sido fuertes.

En Colombia, la cultura supera en el producto porcentual al sector energético, un dato muy relevante. Esto implica que es un sector con un crecimiento importante. Asimismo es imprescindible que los países latinoamericanos empiecen a medir y a identificar, más allá del valor de cohesión social, de inclusión y todos los beneficios que sabemos que la cultura tiene, cuál es el aporte en términos económicos porque

eso proporciona insumos para poder empezar a dialogar con otros sectores, incluso dentro del mismo Estado: tener al Ministro de Economía en este encuentro de cultura y economía, siendo parte de la instalación de los temas, se debe a que se ha generado un diálogo y existe un convencimiento real en las distintas instituciones de que el sector cultural aporta y es importante.

La cifra de empleo que generan las industrias culturales y creativas en Colombia es de un 5,8% del empleo total. El desempleo y la extrema pobreza son grandes dificultades y retos para los países latinoamericanos y, sin duda, la industria cultural y creativa tiene ahí una tarea y un nicho importante para empezar a potenciar.

En relación a las políticas públicas, muchas veces la institucionalidad llega a incidir sobre sectores que ya tienen una dinámica importante y debe lidiar con procesos que están armados; sin embargo, de la manera en que se ha venido trabajando en Colombia, potenciando y apoyando esa política pública desde el Estado, se tendrán muchos más réditos de los que ya naturalmente el sector mismo está generando.

## CULTURA EN EL PLAN DE DESARROLLO

En Colombia, el gobierno que asumió en 2010 incorporó por primera vez en el capítulo cultural del Plan Nacional de Desarrollo elementos puntuales que hacen énfasis en el impulso y fortalecimiento de las industrias culturales en el país. Nunca antes en ningún Plan Nacional de Desarrollo, que es una apuesta y una carta de navegación de gobierno, se había ganado ese espacio, que se traduce en una mirada de política pública, de un gobierno que entiende que en el sector cultural están pasando cosas y que se deben empezar a fortalecer acciones desde la política.

En esa medida tenemos una política de emprendimiento cultural y de industrias culturales que se consolida, formulada en 2010 a partir de lo que se denomina el documento CONPES, sigla que identifica al Consejo Nacional de Política Económica y Social, instancia de trabajo interinstitucional generada desde el Estado pero también con la participación de privados, que acordó apoyar a un sector en particular y definió cuáles son los roles y las tareas que cada una de las instituciones que el Estado va a asumir para hacer de las industrias culturales y creativas un sector mucho más potente.

En ese contexto, aparece por primera vez en 2010 un componente y un capítulo del Comité Técnico Mixto de Industrias Culturales dentro del Sistema Nacional de

Competitividad e Innovación, sistema en el que tradicionalmente solo figuraban los sectores naturales de la economía (agrícola, energético, textil y automotriz) y en el que hace unos años era impensable que el sector de las industrias culturales tuviera un papel preponderante.

Al lograr configurar ese Comité Técnico Mixto, se generaron mesas de trabajo en cinco sectores priorizados (audiovisual, animación y videojuegos, artes, editorial y artesanías), las que se reúnen de manera permanente cada dos meses desde el año 2010 para discutir con el sector privado y con los representantes de otras instancias cuáles son las grandes dificultades que actualmente tiene el sector cultural y cada uno de los sectores definidos, en un trabajo de análisis permanente. Previo a esta instancia difícilmente había consciencia de que las industrias culturales generaban un aporte al desarrollo económico en el país; actualmente podemos decir que hay una visión instalada sobre la importancia de las industrias culturales, no solo dentro del Ministerio de Cultura sino que también, y más importante aún, fuera de él. Una política de emprendimiento cultural y de desarrollo de las industrias culturales no es solo responsabilidad del ente rector de la política cultural. Los ministerios de Cultura en América Latina nunca tendrán la capacidad financiera ni institucional para poder atender la gran demanda que el sector cultural tiene. Por ello se debe recurrir al apoyo de otros sectores de la institucionalidad del Estado para resolver esta problemática.

Con anterioridad a este esfuerzo transversal, distintas instancias del sector público desconocían el potencial económico de las industrias culturales y no las contemplaban en sus agendas de trabajo. Por el contrario, hoy esas mismas instancias, como el Ministerio de Comercio Exterior o el Ministerio de Educación, reconocen el potencial del sector cultural a través de la generación de políticas públicas.

Por ejemplo, el Ministerio de Educación es consciente de que hay que empezar a generar un componente de emprendimiento en la educación básica y media, dado que se ha establecido que todos aquellos que se forman en el área de las artes en la educación básica y media, e incluso en la educación superior, cuando salen a encontrarse con la vida real se encuentran con que nunca recibieron capacitación e información sobre temas de emprendimiento. El resultado es que les cuesta trabajo iniciar una empresa, no saben realmente cómo organizar un presupuesto, llevar una contabilidad se vuelve una locura, no saben realmente cómo cobrar por el producto, bien o servicio que proveen. Por ello es importante que en los sistemas educativos y la política de educación se incorporen ese tipo de nociones, las que le permitirán

a aquel que pasa por el proceso educativo incorporar elementos que tengan que ver con el desarrollo empresarial.

Antes de la existencia del Comité Técnico Mixto se desconocían las problemáticas del sector de las industrias culturales. Hoy contamos con esta información de primera mano, entregada por los distintos sectores (editorial, animación y videojuegos, audiovisual), por lo que actualmente en estos espacios de debate y trabajo tenemos un mapa mucho más claro de lo que pasa.

Muchas veces desde el Estado se tiende a trabajar con los gremios que son más visibles. En el caso particular en Colombia con los que tienen que ver con radio y televisión, porque obviamente es más fácil interlocutar con ellos, pero también porque se desconocía el grado de organización de los actores: si realmente había gremios, quiénes eran, dónde estaban, dónde participaban. Cuando queremos trabajar con el sector de la artesanía o con el sector de la danza o el teatro, descubrimos que, además de que difícilmente se constituyen como gremio organizado y con representación a nivel de país, poseen formas de organización distintas que desde el Estado nos cuesta entender. Para paliar este tipo de dificultades, en Colombia ya poseemos un mapeo de quiénes son, de qué manera están organizados y cuáles son los interlocutores y las dificultades que enfrentan.

La formulación de políticas públicas sobre las industrias culturales suele no incorporar información de los entes privados, en tanto existe un celo permanente de ciertos sectores de las industrias para entregar información acerca de cómo se mueven económicamente puesto que está instalado el temor a cargas impositivas mayores. En Colombia este fenómeno representó una gran dificultad, dado que sectores como la radio, la televisión y la publicidad eran reacios a la entrega de información y cuando lo hacían entregaban cifras a la baja. La única forma de salvar estas dificultades es empezar a generar relaciones de confianza entre los distintos implicados.

Actualmente tenemos en Colombia al Ministerio de Cultura articulado con otros ministerios, el Ministerio de las Tecnologías por ejemplo, que está generando contenidos como la política de animación digital y la política de conectividad, vehículos que permiten el tránsito de contenidos que se están generando en el sector cultural. Este ejemplo es ilustrativo de la importancia de la presencia de otras instancias del Estado.

Por otro lado, hay diálogos permanentes del sector privado con el Ministerio de Cultura, así como también se generan agendas en el mismo sector privado que identificó como interlocutores válidos otras instancias distintas al Ministerio de Cultura: reuniones donde el sector de animación y audiovisual se relacionan con el Ministerio de Comercio generando redes de trabajo sin necesidad de que el Ministerio de Cultura esté mediando esa relación. Esto genera un trabajo mucho más articulado donde las otras instancias del Estado están atendiendo una gran cantidad de demandas que el sector cultural tiene.

## CINCO COMPONENTES

La política pública colombiana para las industrias culturales presenta cinco componentes que son los ejes fundamentales de ella.

En primer término, hay un componente de **formación** debido a la gran brecha que existe en los conocimientos, habilidades y competencias que vienen del mundo de la economía, la administración de empresas y la contaduría, y se deben generar alternativas de formación y de capacitación en emprendimiento cultural, tomando en cuenta además la particularidad del sector cultura en relación a la asignación de valor a los intangibles que produce.

Los análisis financieros de modelos de negocio al enfrentar planes de negocios presentados por emprendedores culturales a menudo declaran el emprendimiento como inviable pues la estructura rígida del modelo es incapaz de asignar valor a los intangibles asociados al bien o servicio cultural. ¿Cómo explica un grafitero a un analista financiero que sus insumos (los tarros de pintura) cuestan menos de 100 dólares, pero el precio de la obra a realizar es de 3.000 dólares? ¿Cómo le explica que el intangible, su valor creativo, que no es incorporado en los modelos financieros, tiene que ser visto y dimensionado en función de su valor artístico? Este tipo de situaciones nos obliga a reconvertir los modelos financieros y de planes de negocios y a revisar cómo adecuamos estas herramientas para que el sector cultural realmente tenga una respuesta frente al tema.

Un segundo componente son las **fuentes de financiación**, en tanto el sector cultura siempre tiene como única alternativa de financiamiento los fondos concursables o el Programa Nacional de Concertación de Estímulos, como lo denominamos en Colombia. Esta vía está pensada desde el subsidio y desde el incentivo económico

para el gestor cultural y para el artista, lo que ha hecho que el sector cultural se convierta en un conjunto de empresas sin ánimo de lucro, dado que en Colombia la característica de los fondos concursables es que solo pueden postular para acceder a los recursos que el Estado entrega instituciones establecidas bajo esta figura jurídica.

Cuando se creó el Área de Emprendimiento Cultural con el objetivo de incentivar las empresas y su rentabilidad, nos encontramos con una política pública que está incentivando la creación de instituciones sin ánimo de lucro y sin las herramientas para trabajar con los emprendedores culturales que quieren de alguna manera generar y recibir ingresos.

La tarea del Ministerio de Cultura fue establecer fuentes de financiación que no estuviesen al interior de la institucionalidad cultural gubernamental, sino por fuera. En primera instancia ganamos un espacio en el Fondo Emprender, que es el gran fondo que tiene el Estado colombiano para el emprendimiento, y por primera vez abrimos una convocatoria cerrada para el sector cultural para la entrega de recursos de capital semilla, concepto que se empieza a instalar recientemente en el sector cultural dado que siempre se ha apuntado a los subsidios y donaciones. El capital semilla corresponde a recursos no reembolsables que tienen la finalidad de generar emprendimientos, empresas. En la actualidad el Fondo Emprender, liderado por el Servicio Nacional de Aprendizaje, que es la institución encargada de la educación técnica y tecnológica en el país, genera convocatorias anuales permanentes para el sector cultural a partir de 2011.

En el mismo contexto del financiamiento, en Colombia existe una relación de desconfianza mutua, una brecha entre la banca y el sector cultural. Obviamente, al sector cultural le cuesta entrar en la dinámica de los bancos y al sector bancario le cuesta entender que los artistas y gestores sean capaces de generar estabilidad económica. Para empezar a cerrar esa brecha, desde el Ministerio de Cultura creamos Bancoldex, banco de segundo piso de capital mixto que otorga líneas de crédito blando con tasas especiales, beneficiosas para el sector cultural, para que la micro y pequeña empresa pueda acercarse a un banco de primer piso para solicitar préstamos sobre unas garantías que el Ministerio proporciona y a una tasa subsidiada, de manera que pueda empezar a generarse un vínculo real.



Por otro lado, tenemos el Programa Nacional de Concertación, muy similar a lo que se ha estado haciendo en Chile. Recientemente se creó una línea de emprendimiento en los fondos concursables y en 2013 abriremos una línea de financiación con Impulsa, institución del Estado colombiano encargada de dinamizar y ser el motor de la innovación en el país. A través de estos mecanismos vamos a generar créditos especiales y líneas de financiación y capital semilla para emprendimientos de alto impacto. Esta estrategia responde a que, dada la diversidad del sector cultural y de la cultura, debemos generar diversidad de fuentes de financiación, entendiendo que mientras un artesano necesita un insumo y tiene una característica de financiación y de organización, hay otros emprendedores desarrollando aplicaciones y que están monetizando de una manera importante. No nos podemos quedar, desde las políticas públicas, con medidas de financiación estáticas sino que tienen que ser lo suficientemente ágiles, dinámicas e innovadoras para que puedan también cubrir ese gran abanico que tiene la cultura, desde el sector artesanal hasta el sector que hace animaciones y videojuegos.

El tercer componente corresponde a la **articulación institucional**, ámbito en el que, además del espacio ganado en el Comité Técnico Mixto, hemos logrado fortalecer los *clusters* de proyectos de industrias culturales en diferentes ciudades del país, apuesta que se relaciona con la necesidad de descentralización.

En la Constitución colombiana de 1991, las dos grandes apuestas formuladas fueron ser un país laico y ser un país descentralizado con autonomías en cada uno de sus departamentos y municipios. Sin embargo, en el ámbito de la cultura, lo que necesitamos es desconcentrar la política de la industria cultural y creativa, puesto que suele quedarse siempre en las grandes ciudades. Por esta razón hemos venido trabajando en la instalación y dinamización de una política de industria cultural y creativa en regiones más pequeñas, a través de proyectos en cinco ciudades desarrollados a partir de las potencialidades y fortalezas que cada región tiene.

Por otro lado, también hemos hecho un ejercicio de trabajo en red dado que para que funcione la política cultural, en términos de industria, el sector debe poner de su parte. En Colombia uno de los grandes problemas es que hay muchos sectores que no están asociados ni participan pues no hay gremios. Sin embargo, hay sectores que se han consolidado y han entendido que es necesaria la asociatividad y agremiación. Tal es el caso del sector audiovisual y cinematográfico, el que ha logrado

la promulgación de dos leyes y ha conseguido pasar de producir tres películas en el año 2003 a estrenar 28 películas nacionales al año. Por esta razón hemos trabajado en la generación de talleres, a semejanza del modelo del chileno Cristián Figueroa, sobre cómo generar asociatividad y trabajo en red para poder consolidar los sectores. El siguiente componente, el de **circulación y acceso**, debe abordarse cuando ya hay un producto, bien o servicio de calidad, y comprende un reto en tanto que gran parte de lo que se genera no circula.

Colombia, por ejemplo, no posee un mercado regional audiovisual; nuestro cine es visto primero en otras partes y esto es consecuencia de las dificultades para generar circuitos, canales y mercados. El reto que tenemos como país no solo es fortalecer mercados a nivel interno, sino también generar circuitos a nivel internacional. En ese ámbito debemos aprovechar experiencias como el mercado de las industrias culturales de Argentina, y generar mercados para sectores como el de la animación y los videojuegos, la música, el sector editorial o el teatro, de manera de empezar a consolidarlos para que las industrias culturales se fortalezcan de forma definitiva. Lo que está ocurriendo en Colombia es que el sector cultural está generando productos y servicios de muy buena calidad, pero esa producción creativa se estanca cuando llegamos a la etapa de distribución y comercialización, fenómeno causado muchas veces por la falta de legislación o por la falta de incentivos en materia de internacionalización.

Finalmente, el quinto componente es el de **investigación y conocimiento**, que es el que realmente nos pone a pensar en cuáles son las políticas públicas asociadas a las dinámicas económicas, sociales y culturales existentes en el sector.

Contamos con una red de universidades en alianza que nos permite estar en permanentemente contacto con las nuevas lógicas del sector cultural. Pensar hoy el sector de la música es absolutamente distinto, en términos de modelos de negocio, a cómo funcionaba hace 10 ó 15 años. Hoy ya nadie, o muy pocos, compramos CDs, pues preferimos consumir la música en vivo y en directo: este tipo de fenómenos requiere de lógicas y ajustes distintos. Colombia así lo ha entendido y, en consecuencia, en diciembre de 2011 promulgó una ley de espectáculos públicos mediante la cual se redujo la carga impositiva a los espectáculos en vivo del 33% al 8%, logrando que los boletos que valen más de 40 dólares más o menos aporten un 10% para infraestructura. En 2012 se presentó Madonna en Medellín en

dos conciertos; del ingreso total de esos conciertos, se recaudaron alrededor de 2 millones de dólares para ser invertidos en la infraestructura cultural de Medellín.

Hay una cantidad de cambios estructurales que se pueden realizar para fortalecer las industrias que pasan necesariamente por cambios en la legislación. Desde los ministerios y las instituciones gubernamentales no podemos pedirle al sector cultural ser creativos e innovadores si nosotros no estamos siendo consecuentes con la innovación y con la creatividad en las políticas culturales.



# ERA DIGITAL: ¿OPORTUNIDADES PARA LAS INDUSTRIAS CREATIVAS?

**JAVIER CELAYA**

Socio fundador del portal español dosdoce.com dedicado a nuevas tecnologías para empresas y sector cultural.

**C**uando creamos dosdoce.com en el año 2004, desde el principio pensamos que cultura y mercado deberían ir de la mano. Esto no significa que debamos dejar todo en las manos del mercado; la crisis que estamos viviendo en Europa nos ha enseñado que el Estado también debe intervenir en los momentos oportunos. Si desde las industrias creativas no apostamos firmemente por la innovación vamos a dejar de tener el papel relevante que tenemos en la sociedad, lo que sería lamentable, aún más sabiendo que queda en nuestras manos realizar esa transformación.

Lo que trataré de aportar son ideas, reflexiones y herramientas sobre los procesos de descubrimiento: cómo, gracias a las nuevas tecnologías, vamos a descubrir contenidos culturales de una manera insospechada, y luego, cómo los vamos a comprar. Debemos pensar cómo vamos a digitalizar la experiencia de entrar a un lugar como un centro cultural. Cómo entramos a una librería, a una biblioteca, a un

museo, perfeccionando esa variable para dar un mejor servicio a nuestros usuarios. Y luego, a raíz de esas transformaciones que están teniendo lugar en la sociedad, pensar en cómo tenemos que modificar nuestros modelos de negocio.

Traigo varias ideas sobre qué hacer y cómo hacerlo. Les adelanto que no hay hoja de ruta. Vamos a tener que asumir el lema de la innovación, que es ensayo y error, y tendremos que mejorar la aceptación del fracaso, pues en el sistema educativo de la cultura latina no nos han enseñado a entender el error como un proceso de aprendizaje. Por último, tendremos que aprender de qué manera establecer mejores relaciones entre las empresas tradicionales, museos, compañías de teatro, editoriales, librerías, etc., y las nuevas empresas digitales, ya que ellas tienen la clave, por su nueva manera de pensar.

En ese contexto, hay cosas a tener en cuenta y analizar, pero para verlas tienen que tener una mentalidad verdaderamente digital, tienen que empezar a pensar en digital, porque en el sector cultural seguimos tomando decisiones sobre qué debemos hacer en internet pensando de manera analógica. Tienen que cambiar de *chip* que es lo más difícil, porque afortunadamente seguimos siendo humanos. En ese contexto, planteo algunas ideas.

Me imagino que Google en Chile tiene una posición dominante, al igual que en España; todos entramos a internet a través de esta puerta. Pero eso se está acabando. Una de las cosas buenas que tiene internet es que los reinados de las marcas cada día son más cortos: no duran ya más de 10 años, mientras que las marcas anteriores duraban casi siglos. Gracias a la irrupción de los dispositivos móviles está cambiando la manera en que descubrimos contenido, lo compramos y lo consumimos.

Los datos para el año 2012 en relación al incremento de búsquedas a través de dispositivos móviles son del orden del 400%, aún teniendo en cuenta lo caro que es todavía el acceso a internet por los operadores. Uno de los impactos directos que este fenómeno deriva en la siguiente interrogante: ¿son nuestros sitios web amigables para este tipo de pantallas? Los sitios web deben diseñarse para que la experiencia de acceso, descubrimiento y compra sea verdaderamente amable.

## PENSAR EN DIGITAL

En este ámbito, otra de las grandes transformaciones que estamos viviendo es la de los sistemas de recomendación: el boca a boca; alguien habla de un libro, película

u obra de teatro y todo el mundo quiere ir a verla. Los sistemas de recomendación en internet hasta ahora eran bastante básicos, aunque funcionales; el mejor ejemplo ha sido Amazon, en cuyo sitio podemos experimentar las recomendaciones generadas por el mismo sitio web al seleccionar, por ejemplo, un libro, informándonos que otras personas que supuestamente han comprado ese libro también han comprado otros libros, mostrándonos o permitiéndonos descubrir decenas de libros que desconocíamos.

Pero en el sector cultural “compra” no es igual a “satisfacción” tal como sucede en otras actividades económicas. Puede que compremos un libro, una novela, pero puede que a mitad de camino el personaje y la historia hayan perdido mi interés, o puede que —por ejemplo, si se trata de un libro de ensayo— el autor se repita, o que sea más de lo mismo y no parezca interesante. Los sistemas de recomendaciones no nos dicen si las personas que supuestamente han comprado esos otros libros han tenido verdaderamente una satisfacción plena después de su compra.

Las nuevas tecnologías hacia las que nos adentramos, y por las que les recomiendo empezar a apostar, son aquellas que están basadas en la satisfacción plena, dado que todo va a estar en la nube. Estas tecnologías radicadas y soportadas en la nube, al ser usadas, registran el día y la hora de la semana en la que has entrado a esa página web y te has descargado cualquiera de esos contenidos culturales; saben cuándo estás consumiéndolos, y si los estás consumiendo en un smartphone o en un iPad, en qué horario lo haces y dónde. Como librero, como editor, como gestor cultural, tienes que conocer estos datos: qué está pasando con tu producto una vez que lo has vendido. Y estas tecnologías saben si has leído el libro hasta el final o no, si lo has subrayado o no, si lo has compartido o no, pero no el archivo, sino la experiencia. ¿Para qué? Para luego analizar todos esos datos, pues es importante no solo tenerlos sino que interpretarlos, para luego recomendarte mejor y presentarte a otras personas con las mismas afinidades. Personas como tú que tienen gustos e intereses afines: ¿Te gusta el teatro del siglo XIX? ¿Solo Shakespeare? Quizás aquí en Santiago no encuentras a mucha gente, pero esta tecnología te va a presentar a personas en el resto del mundo que tienen esos mismos gustos e intereses y vas a poder compartir experiencias, libros o lo que sea.

Se debe tener en cuenta que los datos y la información derivada de ellos son el petróleo del siglo XXI. El impulso de los gestores culturales va a ser la gestión de datos, puesto que con ellos van a poder dar un mejor servicio a su público.

Asumiendo que el contenido es excelente, que la obra de teatro es buena, que el libro tiene que ser entretenido, el nicho está en los servicios alrededor de esos contenidos. Durante mucho tiempo en el mundo analógico podíamos defendernos por nuestro olfato como editores, por nuestros años de experiencia, pero en la era digital no podemos seguir actuando a ciegas.

Otra de las cosas que tenemos que mejorar es que, por ejemplo, cuando yo entro en un centro cultural, tiene que reconocermme. ¿Cuántos de vosotros no tenéis un teléfono móvil? Este dispositivo le puede decir a un centro cultural quién eres, siempre y cuando se lo permitas por supuesto. Y te puede decir: “Javier, bienvenido a Chile. Estuviste hace dos años aquí. Ahora te voy a decir, porque sé lo que viste la última vez y porque has comentado en las redes sociales sobre tus gustos, qué tienes que ver porque parece que solo tienes 15 minutos”. En ese contexto tenemos que hacer que la experiencia de acercarnos a los contenidos sea muchísimo más amable, interactuando con las pantallas táctiles de los dispositivos móviles. A través de los servicios de geolocalización, podemos saber quién es el público y ofrecerle un servicio personalizado.

En una ocasión, por ejemplo, estuve escuchando a Roger Chartier en una charla que dio en una librería; quería comprar uno de sus libros y no tenían la versión digital. Esa librería, que había hecho el esfuerzo de tener a Chartier, que paga por ese espacio físico, que paga sus impuestos, perdió un cliente, porque no pude llevarme la versión digital del libro que deseaba. Una pequeña librería en Nueva York, por ejemplo, pone un pequeño código QR en el libro, de manera que si quieres la versión digital de ese libro, lo descargues y te lo lleses en ese mismo momento.

En Holanda se ha establecido que, en términos generales, las personas que visitan un museo solo permanecen nueve segundos frente a una obra de arte. ¿Qué podemos hacer, como gestores culturales, como profesionales, como artistas, para que la experiencia sea mucho más enriquecedora y que las personas disfruten verdaderamente de las obras y les haga mejores personas?

Les doy un par de ejemplos de cómo la tecnología, en el entorno de museos y centros culturales, puede ayudar a comprender cómo podemos mejorar la experiencia de visionado-contemplación de las obras. En el Museo Getty, la obra que aparece en el *smartphone* no es similar a la obra que estoy viendo en la realidad; le faltan piezas, le faltan personajes. Los niños, ya que está orientado a ellos para fomentar su visita



a los museos, tienen que encontrar qué falta. En el Museo de Londres, en tanto, podemos descargar una aplicación para el *smartphone* mediante la que podemos viajar al Londres del siglo XIX, recreado con las fotografías del museo.

Otra idea fascinante es la capacidad de la tecnología, a través de las redes sociales, para que un centro cultural o cualquier museo pueda facilitar información a sus usuarios sobre otros usuarios relacionados con ellos a través de sus gustos y preferencias, lo que equivale, por ejemplo, a notificar a alguien que me sigue en Twitter que Javier Celaya mañana va a asistir a esa obra de teatro o a ese concierto y estará sentado en la fila uno.

Tenemos que comenzar a pensar en digital. En una entrevista que recientemente hicimos al Museo Guggenheim, en Bilbao, nos revelaron que actualmente el 70% de su presupuesto se dedica al *marketing on line*. ¿Cuánto de su presupuesto está dirigido a lo digital? Muchas veces, las entidades culturales pontifican sobre la importancia de las redes sociales pero no dedican el presupuesto de *marketing* necesario a las estrategias digitales para sustentar su discurso.

En relación a los modelos de negocio, les puedo decir como emprendedor que no hay hoja de ruta. Podemos hacer planes de acción, planes de navegación, pero no hay referente. Estamos viviendo un cambio dramático de la sociedad, nadie ha pasado por esto. Es como la Revolución Industrial o la Revolución Francesa, todo va a cambiar y nada va a ser igual. Y frente a este escenario, lo que tenemos que asumir es lo que la ciencia ya nos ha demostrado a lo largo de muchos años: que la única manera de progresar es ensayo y error, ensayo y error. Y de esos errores, aprenderemos humildemente y llegaremos a descifrar dónde, cómo y cuándo debemos estar en esta nueva era digital. Es la única manera de progresar.

## OTRAS VÍAS DE FINANCIAMIENTO

En este contexto, intentaré darles algunas ideas con el ánimo de no crear ansiedades indebidas. En primer lugar, y tomando la crisis en Europa como una lección, debemos dejar de depender tanto de las subvenciones, puesto que si todo el sector depende solo del apoyo del Estado, al sobrevenir una crisis el sistema se viene abajo, como está pasando en España. Debemos empezar a ser creativos en el diseño de nuevos modelos de negocio que nos permitan tener un equilibrio entre las subvenciones, porque no tenemos que dejar todo en manos del mercado, y otras vías de financiamiento.

En cuanto a las donaciones, viviendo 15 años en Estados Unidos aprendí que este sistema solo funciona verdaderamente allí, esencialmente porque lo tienen embebido en su cultura: si ganas dinero en la vida lo devuelves a la sociedad, si te va bien contribuyes y generas un retorno. Los gobiernos pueden hacer mucho para cambiar la dinámica con respecto a las donaciones, específicamente mediante proyectos de ley que hagan que estos aportes sean fiscalmente rentables para las empresas, emprendedores y para todo tipo de personas, de manera que nos sea posible donar para aquello que nos parezca interesante.

Se habla también del *crowdfunding*, y funciona. Mucha gente en el sector dice que esas son donaciones, pero no es así. Funciona y es un ejercicio de visualización fenomenal, dada la cantidad de ámbitos diferentes del sector en que está operando.

En relación al tema del *pay-walls*, vinculado a los medios de comunicación y el debate de si se debe cobrar o no por su uso, lo que se está viendo es que, desgraciadamente, no hay mucha gente que esté dispuesta a pagar, porque no estamos siendo creativos a la hora de establecer formatos y variantes de suscripción.

Otra de las alternativas propuesta es poner publicidad a la cultura: ¿dejamos que la cultura sea gratuita porque, supuestamente, la publicidad va a pagar por los ingresos que hemos dejado de ganar? He realizado varias investigaciones sobre el tema y los datos arrojan que la cifra de la gente que paga por acceso a servicios culturales es muy bajo. Si lo analizamos desde el punto de vista de la persona que está consumiendo, esta dirá: si puedo leer todos los libros y escuchar toda la música del mundo gratis, dámelo, esto es un *buffet* gratuito. Sin embargo, lo que pasa es que en los modelos *freemium*, la intrusión de publicidad hace que la experiencia de usuario sea nefasta en comparación con el servicio de pago.

Desde el punto de vista del autor, estas plataformas te dicen que lo que tienes que hacer es liberar tu contenido, y que a través del tráfico que van a tener tus obras, vas a tener una compensación. Como autor decidí probar este modelo y he liberado un libro, el que ha tenido un tráfico de cerca 120.000 personas, las que han leído mi libro en abierto a través de sus pantallas, lo que me ha reportado una ganancia de solo 4,07 dólares. Los modelos de negocio de editores, gestores culturales, etc., están pensados y estructurados desde el punto de vista de costes para vender unidades, y la suscripción se come a la unidad.

¿Qué podemos hacer entonces, si todos estos modelos no funcionan? Veamos algunas cosas que posiblemente nos puedan dar un poco de luz.

¿Por qué no pensamos en el acceso a la cultura como la electricidad, o el gas o la telefonía? Pagar solo aquello que consumo. Aunque puede ser muy radical, debemos pensar diferente y romper esquemas. Por ejemplo: tomo un libro y a la mitad deja de interesarme y no sigo leyéndolo; por tanto solo pago lo que he leído. Otro ejemplo: me encanta esta canción y la he escuchado 10 veces esta mañana; pagas más por ella, como la luz. O este otro modelo, mediante el cual se cobra mucho más por el consumo de la primera parte de un bien cultural, como un libro, una serie de televisión o una película, y a medida que va corriendo el contenido, se va pagando menos. También es interesante para generar demanda y puede servir para testear si ese libro, serie o película, va a tener cierto éxito o no.

Otro de los ámbitos en el que debemos enfocarnos es en los servicios alrededor del contenido. Preguntarnos, si alguien no consume, de qué manera lo puedo cautivar otra vez para que vuelva a mi tienda *on line* y vuelva a consumir. ¿Qué ha pasado para que dejara de hacerlo? Debemos asumir que nuestro producto no era bueno, aunque pensáramos lo contrario. Asumir que el usuario no ha tenido una buena experiencia.

Otra de las tendencias que están imponiendo los mercados anglosajones —que nos llevan dos o tres años de ventaja— se relaciona con bienes culturales de consumo rápido. Dado que la vida actual no nos permite tiempo para nada, el modelo se centra en generar libros que se leen en menos de una hora, obras de teatro de 15 minutos, con puestas en escena creativas y de calidad, pero breves, justo a la salida del trabajo y antes de ir a casa. La gente que no tiene tiempo para asistir a una ópera de dos horas, de todas formas quiere consumir ópera. Producimos entonces una ópera de 20 minutos.

## CLAVES FINALES

Para terminar, cinco claves que pueden servir como resumen:

Debemos tener una mejor relación directa con los usuarios, y eso no solo es tener un perfil en Facebook, sino verdaderamente tener una relación, una conversación, hacer que participen en nuestro programa. ¿Por qué decidimos todo nosotros?

¿Por qué no preguntamos a nuestros usuarios quiénes quieren que vengan el año que viene?

Debemos empezar a pensar en la industria cultural, pues no podemos seguir trabajando como trabajábamos en el mundo analógico.

Debemos empezar a agregar contenidos de toda la industria y salir al mercado conjuntamente, pues básicamente nos dirigimos al mismo público, y si los hacemos de una manera transversal ahorraremos mucho en *marketing*, en distribución, en ventas. Amazon y Apple lo hacen y les ha dado excelentes resultados.

Otra de las claves está relacionada con el precio: en el mundo cultural solo pensamos en el precio dos veces. En el mundo del libro, por ejemplo, cuando lanzamos la novedad y, quizás, al cabo de dos años, cuando lanzamos la versión de bolsillo. En el mundo de las artes escénicas, pensamos en el precio solo cuando ponemos la obra en escena. Internet no funciona así, sino que depende de la oferta y la demanda. Hay días y horas de la semana que son más bajas o más altas en términos de demanda y por lo tanto nuestros precios tienen que subir y bajar en concordancia. La reflexión más difícil de asumir es que no nos van a comprar nuestro contenido por sí solo: nos van a comprar nuestro contenido por los servicios alrededor del mismo.

Por último, otro de los mensajes que quiero compartir es que, desgraciadamente, en el área digital la industria creativa por sí sola no puede resultar exitosa. Si intentamos asumir este reto, por muy grandes que seamos, por mucho apoyo que tengamos del Estado, no vamos a poder hacerlo solos. Debemos buscar colaboraciones con empresas digitales, con *start-ups*, con empresas que tienen una manera diferente de pensar, que no tienen aversión al riesgo y que, por el contrario, tienen asumido el fracaso en su ADN. Estas empresas son las que van a dar las claves sobre cómo tenemos que gestionar la cultura en el siglo XXI. No las tienen todas, pero de la mano vamos a poder descubrirlas.

# CREATIVIDAD Y VALOR AGREGADO: ¿CUÁNTO SUMA EL DISEÑO?

XÈNIA VILADÀS

Economista y MBA por la Universidad de Westminster. Consultora catalana especializada en gestión del diseño y estrategia corporativa.

**E**l *claim* bajo el que me presento es “Todo en diseño, excepto diseñar” porque considero que describe fielmente la función del gestor de diseño, del *design manager*, que es la interlocución entre el mundo de la gestión empresarial y el de la creatividad.

Contrariamente a lo que muchos esperan cuando se anuncia el tema del diseño, no voy a plantear tendencias ni estética; voy a reflexionar sobre estrategia corporativa, el objeto de mi trabajo. En efecto, el diseño configura lo que denomino los “vectores de visibilidad” de la empresa, es decir, el producto o servicio, la comunicación y el espacio, todo aquello que proyecta la esencia y los valores de la organización hacia el mercado. Desde este punto de vista, el diseño es pura estrategia y, por lo tanto, podría ser considerado como pura gestión. Pero el diseño se apoya en dos características clave que lo hacen especial: la creatividad y la prospectiva.

Ambas generan incertidumbre y, por lo tanto, riesgo. El riesgo es algo que la gestión empresarial tiende a evitar y por lo tanto se puede entender que la gestión empresarial más tradicional considere el diseño con una cierta aprensión.

Lo que ocurre es que en un mercado tan competitivo como el actual, el diseño no es opcional ya que, si bien entraña riesgo, el “no-diseño” comporta un riesgo mayor, pues significa que estamos siguiendo la tradición, o bien estamos copiando. Hoy todas las empresas tienen que innovar, cualquiera sea el sector al que pertenezcan. El recurso a adoptar entonces es el diseño, sobre todo en un mercado de oferta. Antiguamente se podía considerar que era prescindible, pero hoy ya no lo es; al contrario, es un requisito de entrada en muchos mercados.

El diseño tiene varios elementos que juegan en su contra. Entre ellos, el hecho de que sea una disciplina relativamente joven. Aunque respeto otros puntos de vista, yo situaría su inicio en la gran exposición de 1851 en Londres, que considero la primera actividad de promoción consciente del diseño. El mensaje de esta exposición era que las empresas del Reino Unido debían fabricar para exportar a todo el Imperio, por lo que era necesario aprender y entender cómo era y qué quería el usuario, un mensaje sin duda muy contemporáneo.

Esta disciplina es difícil de definir, pues comprende simultáneamente a la acción y su resultado. También está muy relacionada con la creatividad, lo que se extrapola negativamente: si tiene que ver con la creatividad, tiene que ver con el gusto, y si tiene que ver con el gusto se frivoliza, con lo que ingresamos a un territorio en el que resulta complejo manejarse cuando se quiere trabajar desde una perspectiva empresarial.

## MEDIR EL VALOR DEL DISEÑO

Con cierta curiosidad científica, y desde mi posición de *design manager*, me he dedicado a investigar sobre el cálculo del valor del diseño. Hasta ahora se decía que, dado que el diseño es un intangible, no se puede medir. Pero la lectura del libro *Cómo medir cualquier cosa* de Douglas W. Hubbard me ha ayudado a enfocar el tema de otra manera. En efecto, con ejemplos tan evidentes como el de Eratóstenes y su estimación de la circunferencia de la tierra en el siglo II antes de Cristo, Hubbard afirma que todo se puede medir y que lo importante es definir qué es lo que estamos midiendo y, previamente, discutir cuáles van a ser los valores que vamos a tener en cuenta para dimensionarlo. También propone, aunque suene a obviedad tautológica,

que lo importante para medir es tomar medidas. A partir de estas reflexiones hoy les mostraré un enfoque que permite medir el valor del diseño a partir de tres puntos de vista: la oferta, la demanda y las externalidades asociadas al diseño.

La interrogante que surge es: ¿Por qué existen tantas dificultades para medir el sector del diseño? En primer lugar, porque la información está muy dispersa y muy fraccionada, debido a que hay pocas empresas grandes y muchas muy pequeñas, lo que no facilita la recolección de información. Además, otro problema grave es que hasta el año 2005 la Clasificación Nacional de Actividades Estadísticas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) no aportaba una partida específica referida al diseño. Actualmente contamos con la partida 74.10 que corresponde a “diseño especializado”, por lo que ahora las estadísticas podrán mostrar cifras consistentes acerca de quiénes se dedican al diseño, cuánto facturan, cómo son las empresas, etc. Pero hasta ahora eran estimaciones un poco arriesgadas.

Un primer valor del diseño es el de su contribución a la creación de riqueza de los países, es decir, el valor agregado del diseño como porcentaje del producto nacional. De acuerdo a la información que proporciona el Design Council británico para el año 2009, la aportación del diseño sobre el total del producto interno bruto de algunos países es ciertamente reducida: 0,03% para el Reino Unido y Suecia, 0,06% para Corea, país que ha invertido durante muchos años de manera muy consistente en una política seria de promoción del diseño con muy buenos resultados, mientras que la cifra ofrecida por la Comisión Europea para toda Europa es bastante inferior. En estas mediciones destaca el resultado de Noruega (más de un 0,12%), claramente fuera de proporción con los demás países.

Consideremos ahora el diseño como insumo en el proceso de producción de las empresas, para comprender y hacer comprender cómo contribuye a la formación de valor.

Un modelo de medición interesante, fue desarrollado por la catedrática de Contabilidad de la NorthEastern University de Boston Julie Hertenstein,<sup>1</sup> basándose

en una muestra representativa de empresas americanas, desglosando la función de producción y estableciendo qué es lo que aporta el introducir diseño industrial en la misma. Hertenstein demuestra mediante cifras y porcentajes cuáles son las palancas de generación de valor por parte del diseño

---

1

JULIE HERTENSTEIN Y OTROS (2005):  
*JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION  
MANAGEMENT.*

en una empresa: mayores utilidades, cambios en la estética y la manufacturabilidad, reducción de costos e incremento de las ventas, entre otros. Es importante hacer constar que la académica habla de diseño industrial, mientras que cuando yo hablo de diseño me refiero al diseño global, sin hacer distinciones entre el diseño industrial, el diseño de comunicación, el diseño del espacio. Para mí el diseño en el ámbito empresarial es todo aquello que proyecta la empresa hacia su mercado.

Este modelo nos demuestra científicamente lo que queremos que nuestros clientes vean. Sin embargo, debemos tener en cuenta que el diseño no solo aporta beneficios económicos, directa e indirectamente (hablamos de diferenciación, satisfacción del usuario, atracción y retención de talento, *time to market*). Debemos ampliar el campo de estudio hacia la forma en que el diseño contribuye también a la *triple bottom line* y por lo tanto a los beneficios ambientales y sociales, tanto como a los económicos. Esta perspectiva más amplia me satisface especialmente porque creo que no se puede encapsular el valor del diseño en un mero ratio económico —un porcentaje de retorno sobre la inversión— puesto que al hacerlo estamos disminuyendo el impacto real que puede alcanzar el diseño.

Otro tipo de evidencias de las que disponemos proviene de los casos patrocinados por el Design Council dentro de su política de promoción del diseño. Por ejemplo, la empresa de logística White Logistics & Storage realizó el rediseño de toda la identidad corporativa con un sorprendente resultado en términos de retorno sobre la inversión: 25 libras de retorno por cada libra invertida en este proyecto. El resultado es espectacular y podríamos pensar que, si estos resultados son consistentes, todas las empresas en tropel deberían contratar a diseñadores, pero la verdad es que en muchos casos las empresas toman este tipo de decisiones solo en función de las subvenciones de terceros que puedan recibir.

Otro ejemplo, en un contexto totalmente distinto, es el caso Imasoto, una pequeña empresa madrileña de mobiliario de oficina en la que el relevo generacional impulsó una inversión en diseño. Al principio no buscaban tanto un determinado retorno económico sobre la inversión sino que lo que deseaban era pasar a posicionarse en un segmento más alto del mercado. Este objetivo se consiguió con creces con la colaboración de un buen diseño y una inteligente política de *marketing*.

Un último caso: Pancraccio, una empresa de chocolates de Cádiz, cuyo dueño es un especialista en *marketing*, por lo que no puede imaginar su empresa sin un altísimo



nivel de diseño. El retorno sobre la inversión que se consigue, en este caso, es la satisfacción de la dirección con la imagen impecable y la calidad de comunicación con sus clientes que logra a través del diseño.

Estos tres casos, a través de distintos enfoques, muestran cómo el diseño va más allá de las medidas puramente financieras. Pero también existen estudios que demuestran *hard facts* para satisfacer a aquellos que no se convencen si no es con números. Entre estos citaré un estudio econométrico realizado en la Unión Europea en el año 2011, que comparaba dos grupos de empresas con el objetivo de medir los índices de innovación generados a través del diseño, por un lado, y a través de la investigación y el desarrollo, por otro. La conclusión de dicho estudio fue que las pequeñas empresas innovan mejor, más rápido y de manera más eficiente mediante el diseño más que mediante la investigación y el desarrollo, en tanto estos siguen siendo más útiles para las empresas de mayor tamaño. También concluye que la utilidad del diseño para la innovación es transversal puesto que se puede apreciar en todos los sectores y en todas las empresas. Otra investigación, cuyos resultados fueron publicados por el Design Council en 2005, consistió en el seguimiento a lo largo de 20 años de las cotizaciones de las empresas de la Bolsa de Londres, estableciendo que las empresas que tienen mayor inversión en diseño son a la vez las que cotizan mejor a lo largo del tiempo.

A la vista de estos casos e investigaciones, estoy desarrollando la definición de un conjunto complejo de indicadores de desempeño (*key performance indicators*, o KPI's), que reflejen medidas financieras y no financieras para valorar el impacto global que tiene el diseño.

## EXTERNALIDADES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Datos publicados en 2009 por la Unión Europea, fruto de una serie de investigaciones realizadas en varios países, establecieron que las empresas que invierten en diseño tienden a ser más innovadoras, rentables y a crecer más rápido que las demás. En el plano macroeconómico encontraron una correlación positiva demostrable entre el uso del diseño y la competitividad, información que también está reflejada en un estudio inglés, también de 2009, en el que se aprecia una correlación positiva entre la capacidad de diseño y la competitividad global.

Sin embargo, no pienso solo en estos impactos económicos agregados a la hora de reflejar las externalidades del diseño. Me gustaría resaltar casos de lo que llamamos el

“diseño para todos”, como el grifo monomando, que pasa de ser una referencia en el sector a aportar un beneficio para la gente en general. O el proyecto de *fairphone* que se está llevando a cabo ahora en Holanda, que pretende manufacturar un teléfono móvil diseñado para que pueda adaptarse a los principios del comercio justo. Y me gustaría referirme otra vez al Design Council británico, con su proyecto relacionado con la dignidad de los pacientes durante su permanencia en los hospitales, con el cual han mejorado el diseño de las batas; o proyectos de diseño social que se han implementado en zonas deprimidas en que la población tenía riesgo de exclusión social debido al decaimiento de la actividad económica.

Junto con esas acciones es importante realizar una mención a las políticas públicas de promoción del diseño. En primer lugar están las que se orientan hacia la oferta, tendientes a mejorar la formación de los diseñadores del futuro y a generar investigación con el fin de establecer un corpus de doctrina específica, diversificando la disciplina más allá de lo visual, y generando, entre otros, un lenguaje común entre *business* y diseño. También se debe pensar en los diseñadores como pequeñas empresas de servicios que, como tales, son susceptibles de aprovechar las ayudas que ofrecen los gobiernos a las empresas en general para internacionalización, profesionalización, etc.

Las políticas públicas orientadas a la demanda, en tanto, corresponden a las subvenciones a proyectos de diseño, que tienen un efecto de demostración, y a programas de compra pública (el Estado como demandante de productos que incorporan diseño) que, junto con las reformas a la enseñanza en diseño, conforman las estrategias más eficientes para promocionar el diseño actualmente. Solo con esos ejes el diseño podría desarrollarse mucho más que su estado actual.

Sin embargo, las dos condiciones imprescindibles para cualquier acción de promoción del diseño, como las mencionadas, son la monitorización de los datos y la difusión de los resultados. De no existir estas condiciones las acciones de promoción no son útiles en el mediano plazo, ya que si no se pueden utilizar ni la información ni los datos de los resultados económicos del proyecto, no se puede traspasar ese conocimiento a otros, y se dilapidan los recursos públicos.

Entre los retos a los que nos tenemos que enfrentar voy a destacar tres. En primer lugar, el diseño abierto. En la medida que el diseño se convierte en una función cada vez más conceptual, el registro de la propiedad se establece solo hasta cierto punto

del proyecto, a partir del cual son los usuarios los que se apropian del diseño y lo hacen suyo. El concepto de diseño abierto está retando las normas sobre propiedad intelectual y las normas internacionales de contabilidad que hasta ahora se basaban en intangibles, en una serie de requisitos entre los cuales está el de poder vender el derecho de propiedad intelectual.

Otro de los retos tiene que ver con el cambio en el propio papel del diseño, el que está pasando de la creación de objetos al diseño de servicios e incluso a lo que llamamos *business design thinking*, es decir, la búsqueda de soluciones y nuevos modelos de negocio para el mundo de hoy. La transición del diseño hacia estos nuevos territorios plantea varias interrogantes.

Finalmente, en relación a las cifras del diseño, y a pesar de que siempre habrá gente que las necesitará para tomar decisiones, el reto consiste en definir un nuevo tipo de recopilación de datos, ya que si el sector creativo va a cambiar el mundo, lo va a hacer, entre otras cosas, porque pone en jaque al sistema de medidas que hemos heredado de una economía clásica que ignoraba el valor de los intangibles y, por supuesto, de la creatividad.



# ¿ES LA CREATIVIDAD UN PATRIMONIO POPULAR? LA CREATIVIDAD COMO DERECHO CIUDADANO

**RAÚL MENJÍBAR**

Presidente ejecutivo y director creativo de la agencia de publicidad Porta.

**E**n 1953 el artista franco-húngaro Víctor Vasarely, al que se le adjudica la invención del pop art, expone su manifiesto en el que utiliza una de las frases que más me ha impactado en el mundo del diseño y del arte: “El arte del mañana va a ser un tesoro colectivo o no va a ser arte”, o más cercano a su significado en francés “(...) será un tesoro común o no va a ser arte”. Vasarely fue un inspirador en el mundo del diseño, la moda y el arte, y esa frase es tremendamente significativa en relación con lo que hoy nos convoca, en tanto desde siempre la expresión maravillosa del ser humano a través del arte ha sido, y sigue siendo, una actividad elitista. Somos casi 7.000 millones de habitantes y no sé cuántos somos los privilegiados que realmente tenemos acceso a disfrutar del arte.

Eso por sí solo tal vez no sea ni bueno ni malo, pero cuando analizamos lo que significa élite, es decir una minoría selecta, repentinamente nos parece, o a mí

me parece, que podríamos tener una oportunidad y un desafío en cuanto a cómo hacer que la cultura no sea elitista sino que armonice con sus mejores acepciones: la cultura como expresión social de un pueblo; la cultura cultivo y crianza.

Tengo el privilegio de que me pagan por ser creativo, concepto definido como aquel que posee o estimula la capacidad de creación, invención, etc. En resumen, el que es capaz de crear algo. Sin embargo, lo interesante de esta definición es que el creativo no es solamente el que tiene la capacidad de crear algo, sino también el que tiene la capacidad de estimular la creatividad, aceptando *a priori* que esta no es solamente un don, un privilegio de los artistas sino que cualquiera puede servirse de ella para producir grandes obras que mejoren la condición humana.

Lee Clow es tal vez uno de los creativos más brillantes de Estados Unidos. En 1984, Clow junto a Steve Jobs idearon un comercial de televisión inspirado en la obra de George Orwell, *1984*, que en pocas cuentas sostenía que la humanidad iba a estar dominada por la tecnología y dominada y vigilada por un Gran Hermano. Clow y Jobs tomaron esta idea y le pidieron a Ridley Scott que hiciera un comercial con un guión basado en ella.

En esa época Ridley Scott llevaba dos años ganando prácticamente todos los premios. Ya era Sir Ridley Scott y había lanzado la película de culto *Blade Runner* en 1982. Le pagaron dos millones de dólares por el comercial y este solo fue exhibido una vez, en el Super Bowl norteamericano. Muchos publicistas a nivel mundial consideran que esta es la obra de arte máxima de la publicidad. Es increíble lo vigente de este comercial, también de Lee Clow quien sigue absolutamente vigente. Él mismo comenta que la campaña publicitaria de la cual se siente más orgulloso en toda su vida es la creación de la tienda Apple, cuya máxima expresión es la que está ubicada en la Quinta Avenida de Nueva York.

Otro creativo de nivel mundial, Marcello Serpa, brasilero, es considerado como uno de los tres mejores publicistas del mundo. Con su creatividad, su visión, su aporte a lo artístico y a las comunicaciones, logra meterse en la cultura brasilera, pero es interesante que además de involucrarse en la cultura y crear este interés por una vida más lúdica, a Serpa le va muy bien vendiendo su producto y, además, aporta al negocio, a la economía. Tal vez el caso más notable de su historia es el de las hawaianas.

Serpa, junto con un cliente, inventa el concepto de las hawaianas, una simple alpargata que no tenía ningún valor. Y esa alpargata se transforma en un objeto de culto que hoy se distribuye prácticamente en todo el mundo, con un valor de cinco o seis veces el coste de una alpargata tradicional.

Otro inglés, John Hegarty, mezcla el arte y la creatividad con el desafío comercial. Suyo es un comercial para una marca de licor que rompe todas las reglas: no se muestra el licor, no se muestra su consumo, no se muestra la pareja, no se muestra el bar, no se muestra la casa, no se muestra la copa, no se muestra nada relacionado. Más aún, si uno lo lee con cierto interés, tiene una inspiración filosófica profunda respecto a la creación del género humano. Nuevamente, no es solo estética, no es solo arte, no es solo creatividad. Hace que Johnnie Walker sea el protagonista número uno de los whiskies en el mundo.

Quise poner el ejemplo de Richard Branson, un empresario inglés que creó un imperio de la música con Virgin Records, aprovechando la mejor década de la música popular, cuando crecía de forma impresionante. Sin embargo, con el advenimiento de la tecnología, vinieron el pirateo y las nuevas formas de consumir y comercializar la música, y con este fenómeno el ejemplo de la creatividad de Branson. Lejos de desaparecer como empresario, creó una línea aérea con un servicio absolutamente no tradicional, totalmente distinto a lo que existía, inventando la *low cost* en Estados Unidos, una modalidad de viaje diseñada para jóvenes y estudiantes que quieren viajar por poco dinero, creando además una empresa de turismo y otra ligada a las finanzas para el turismo, estableciendo todo un nuevo imperio, generando al mismo tiempo un aporte a la economía.

Pero no se queda ahí. Branson invirtió en el mundo de las comunicaciones móviles con una innovación y creatividad impresionante. Virgin se lanzó en Chile en 2012 con una estupenda campaña publicitaria y está tratando de obtener su cuota de mercado. Hace un año atrás hizo posible su último sueño: Virgin Galactic, una empresa de turismo espacial. Sus próximas ideas son llegar al fondo del mar en un formato turístico y llegar al centro de la Tierra vía volcanes. No sabemos si lo va a conseguir, pero es un ejemplo de creatividad empresarial gigantesca.

Finalmente, podemos revisar el caso de Theo Jansen, físico que se dedicó al arte cinético a quien muchos denominan el Da Vinci moderno. Jansen quiso inventar nuevas formas de vida y creó las “bestias del viento”, iniciativa que ha demorado

30 años y cuyo resultado es una obra sobrecogedora, reflejo de su sentencia: “La distancia entre ingeniería y arte es solamente un tranca que tenemos en nuestros cerebros”. Cuando vemos estas genialidades, y cómo han aportado a la humanidad, cómo han aportado a nuestra civilización y a la cultura, nos percatamos de que la creatividad hace bien, nos permite vivir mejor y disfrutar de una forma mucho más plena nuestra vida.

Cuando se dijo que la prensa había muerto debido a la televisión, internet y los medios digitales, la empresa Absolut lanzó una campaña consistente en una doble página en un diario en Inglaterra, cuyo gancho era “Descubre los 82 Absolut”. Se supone que la prensa había muerto y sin embargo esta campaña tuvo a los ingleses en promedio tres horas descubriendo estos 82 tipos de vodka de la marca Absolut.

Más ejemplos: Volkswagen como empresa no solamente se preocupa de vender automóviles sino también de realizar campañas sociales como las de conducir con precaución, incluyendo una maravillosa campaña cuyo mensaje llama a conducir prudentemente, pues la mayoría de los accidentes son aquellos que ocurren a velocidades mínimas.

Absolut, nuevamente, convocó en el año 2011 a todas las universidades, centros de diseño, a los jóvenes artistas y diseñadores de Europa a llenar el absoluto vacío de una botella y con esta convocatoria se generó un acto creativo que dio la posibilidad de canalizar las expresiones humanas. Convocar, inspirar y motivar la creatividad hace bien. Pero no solamente en el mundo del arte sino también a través de otros medios, como la publicidad.

Sin embargo, esto no es suficiente, porque el mundo cambió. Hoy basta que una persona, un ciudadano común y corriente haga un clic y desata un mundo totalmente nuevo. Ese mundo nuevo es un desafío para los creativos: ¿cómo podemos abordarlo? Muchos pensadores dicen que ya no basta una idea. Hoy, para satisfacer esta necesidad de creatividad del ser humano se necesita una gran idea.

Axe, una marca que domina el mercado mundial de desodorante masculino, particularmente para jóvenes, utiliza la creatividad para que ocurra lo que todos quisiéramos que ocurriera: se transforma en un movimiento cultural. Luego de sus campañas, y de las reacciones y comentarios, se hicieron ocho versiones creativas sobre el mismo concepto de la caída de mujeres ángeles del cielo, atraídas por el



desodorante, transformándose en una activación publicitaria que se configura en una acción de arte.

La creatividad, además, recrea. Cuando pedimos un beneficio cultural estamos pidiendo un beneficio económico, pero además lo pasamos bien con la creatividad. Cuando buscaba la definición de creatividad descubrí una charla de David Kelley, fundador de IDEO, tal vez la empresa de diseño más importante o más vanguardista de este siglo. Kelley sostiene que la creatividad no es solo un talento de los artistas sino que es un tema de confianza. ¿En qué se basa para decir esto?

Kelley conoció al psicólogo Albert Bandura, quien descubrió que la creatividad tenía que ver con romper barreras, con un ejercicio de confianza. Como ejercicio, tomó a personas que tenían fobia a las serpientes, las invitó a su estudio y las enfrentó a su fobia, planteándoles que lo importante no era que perdieran el miedo a la serpiente sino que, mediante el solo hecho de poder tocar a una serpiente, sus mentes lograrían derribar todas las barreras que les hacían tener poca confianza en sí mismos. Bandura denomina este concepto *self efficacy*, la auto-eficacia, es decir cómo a propósito de vencer las barreras yo puedo ser una persona mucho más plena, mucho más atrevida y, por ende, mucho más creativa.

Si ese concepto fuera cierto —yo creo que es cierto, o al menos me parece tremendamente interesante— significaría que la creatividad no es solamente un don de los artistas sino que es un acto de confianza. Y lo más interesante es que cuando ese acto de confianza tiene lugar podemos desplegar las alas, todo lo que nos proponemos es posible, y eso nos da una energía gigantesca.

Cuando vemos el mundo de los artistas, publicistas, arquitectos, de escritores, cineastas y músicos, y vemos por separado el mundo de los empresarios, economistas, ingenieros, gerentes, analistas y financieros, mi pregunta es por qué no tratamos de juntarlos y tocamos la serpiente en este acto de autoconfianza.

En ese contexto, la inquietud que tenía en mente, el desafío de la conexión entre cultura y economía, al cual agregué el tema de la ciencia, se ve apaciguada al entender que la invitación es simplemente a que nos conectemos, artistas y empresarios, a través de la confianza, y creamos mucho más en nosotros, dejando las arrogancias de lado.

Esta instancia está basada en la confianza y la creatividad, y al compartir los conceptos de Kelley recojo la cultura para cultivar, para criar. Si generamos confianza, si creemos en los mecanismos creativos para hacer un Chile mejor, vamos a poder cultivar y criar a este nuevo Chile, vamos a poder cultivar a nuestros hijos de manera que sean mucho más creativos en el futuro. La única duda que me queda es si esa crianza va a ser, o no, solo para la élite.

# CAPÍTULO 2

## HACIA UNA CULTURA SUSTENTABLE

Una cultura sostenible en el tiempo requiere avanzar en la construcción de una sólida alianza público-privada que, por un lado, potencie el rol activo que le compete al Estado para facilitar el florecimiento de las distintas expresiones artísticas, impulsar la creatividad, resguardar la diversidad de expresiones propia del carácter multicultural de nuestra sociedad y velar por una adecuada protección del patrimonio cultural, y por otro, que amplíe el papel fundamental de una sociedad civil activa, tanto en la gestión de proyectos como en el apoyo financiero y la valorización de la cultura en la construcción de un desarrollo integral del país.

Este fue el eje de reflexión del cuarto seminario de Cultura y Economía organizado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes el año 2013, en el contexto de la promulgación de la nueva ley de Donaciones con Fines Culturales. Conferencistas de Australia, Estados Unidos, España y México y también empresarios y agentes culturales chilenos, debatieron sobre el potencial que tiene una cultura de la donación, los beneficios de una alianza entre artes y empresas, los desafíos del mecenazgo cultural y las nuevas oportunidades que se están generando para construir una ecología de la cultura.



# HACIA UNA SUSTENTABILIDAD CULTURAL: CULTURA DE SEGUNDA GENERACIÓN

**ROBERTO AMPUERO**

Ministro Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

**C**on demasiada frecuencia vemos que en Chile existe un mar de prejuicios entre el mundo empresarial y la comunidad artística y cultural que impiden ver los beneficios mutuos que ambos obtendrían al emprender un trabajo en conjunto. Para nuestros gestores culturales, los empresarios pueden representar una importante fuente de recursos y, aun más relevante, una fuente de conocimiento y *expertise* sobre cómo emprender una gestión exitosa y sustentable en el tiempo. Para los empresarios, la cultura representa algo muy significativo, profundo y perdurable, pues, según múltiples indicadores internacionales, es precisamente el desarrollo cultural la llave que abre esta misteriosa puerta que transforma la productividad económica en desarrollo integral.

A lo largo de los cuatro seminarios de Cultura y Economía, que hemos realizado en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, hemos construido un espacio de

confianza y de apertura. Hemos descubierto juntos que un desarrollo integral, construido en base a la riqueza y diversidad de nuestras tradiciones, sustentado en la capacidad creativa de los chilenos y chilenas, nos permitirá tomar las frías cifras del ingreso *per cápita* y transformarlas, de una vez por todas, en calidad de vida y bienestar. Si podemos fomentar más encuentros entre creadores y consumidores de arte, facilitaremos una sociedad más inspirada y tolerante a la diversidad. Si podemos educar sobre lo que es nuestro patrimonio, tanto tangible como intangible, tanto histórico como contemporáneo, contaremos con una sociedad más soñadora, creativa, sensible y capaz de emprender con altura de miras la construcción de un Chile mejor.

Quiero compartir algunas cifras y reflexiones.

En el estudio de Fundación Imagen de Chile, realizado en febrero de 2013, frente a la pregunta “¿Qué es lo que se le viene a la mente cuando piensa en Chile?”, los principales conceptos mencionados por personas de Londres, Nueva York, São Paulo y Tokyo que han visitado Sudamérica en los últimos 24 meses son la cultura, el vino, nuestra ubicación y las características geográficas del país, así como nuestro idioma. Especialmente los consultados en Brasil, un país con amplio desarrollo de todos los aspectos de su cultura —donde el mundo privado aporta el equivalente al 75% de la inversión del Estado en el desarrollo cultural—, destacaron el concepto de cultura, por sobre cualquier otro.

## DÓNDE ESTAMOS

De inmediato nos preguntamos si nos merecemos ser vistos así. Y sabemos que hemos avanzado en cultura, pero también que queda mucho por hacer. La pregunta que tenemos que hacernos hoy es la siguiente: ¿qué prioridad le damos a la cultura en el camino al desarrollo que Chile está trazando?

Quizá alguno de ustedes recuerde ese personaje que aparece en la película de Woody Allen, *Deconstruyendo a Harry*. Un actor de cine, interpretado por Robin Williams, durante el rodaje de una película descubre un extrañísimo fenómeno óptico: mientras todo lo demás se ve completamente normal, él aparece borroso, fuera de foco para sí mismo y para el resto. Haciendo el paralelo, me parece que es probable que en Chile estemos viviendo una situación similar: tenemos cifras, admiración y reconocimientos internacionales y, sin embargo, dudamos aún de nuestras

potencialidades. Como el personaje de la película, nos vemos *desenfocados*. Sin embargo, la duda es un buen motor, pues nos conduce a una profunda e interesante reflexión y discusión sobre los cambios que necesitamos para continuar con nuestra senda al desarrollo.

En los últimos tres años, Chile ha crecido en promedio al 5,72% anual, superando ampliamente el crecimiento del período anterior, el de América Latina y del mundo. En 2012 alcanzamos el primer lugar en crecimiento del PIB entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (Gráfico 1). Sí, efectivamente, tenemos mucho de lo que enorgullecemos.

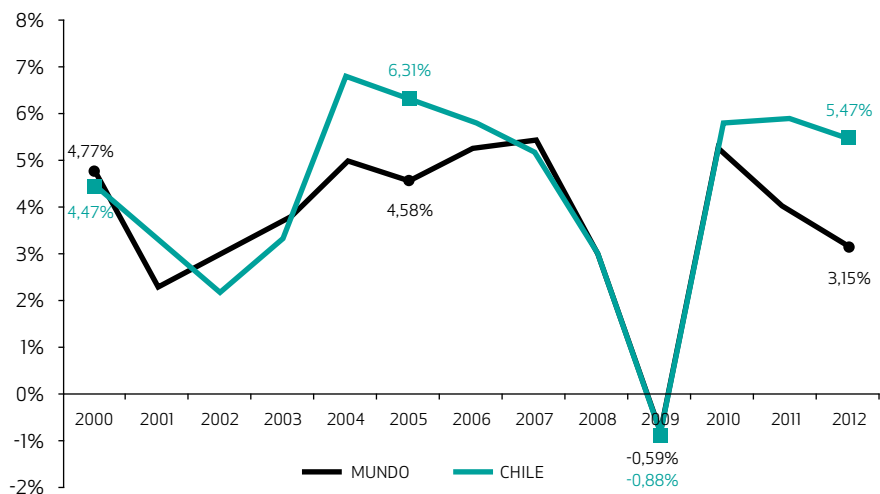
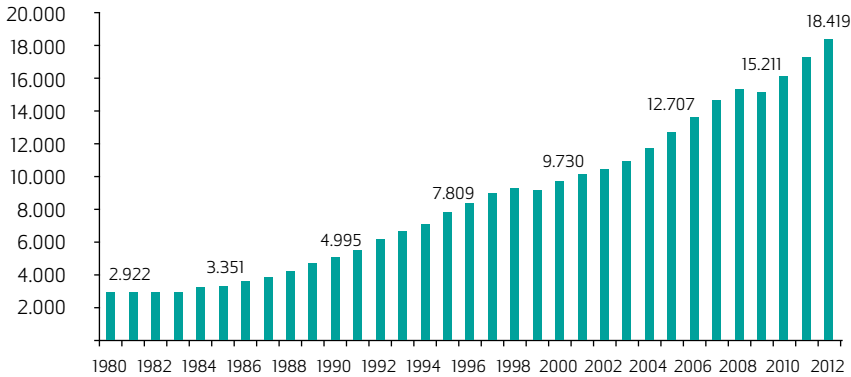


GRÁFICO 1: CRECIMIENTO ECONÓMICO DE CHILE RESPECTO AL MUNDO

FUENTE: INTERNATIONAL MONETARY FUND, WORLD ECONOMIC OUTLOOK DATABASE, GROSS DOMESTIC PRODUCT, CONSTANT PRICES.



(EN DÓLARES)

## GRÁFICO 2: PIB PER CÁPITA PPP

FUENTE: INTERNATIONAL MONETARY FUND, WORLD ECONOMIC OUTLOOK DATABASE, APRIL 2013,  
GROSS DOMESTIC PRODUCT BASED ON PURCHASING —POWER—PARITY (PPP) PER CAPITA GDP.

En términos de ingreso por habitante, según cifras del Fondo Monetario Internacional, en el año 2000 teníamos un per cápita cercano a los 10.000 dólares, en 2009 rondaba los 15.000 y durante 2012 superó los 18.000 (Gráfico 2).

Así, mientras muchos países del mundo desarrollado atraviesan dolorosas crisis recesivas o de estancamiento de sus economías, nosotros hemos logrado avanzar en ir reduciendo la pobreza y en comenzar a disminuir los índices de desigualdad, alcanzando bajas tasas de desempleo. Hay temas pendientes, desde luego, como una mayor equidad o igualdad de oportunidades.

Estos notables avances, fruto del esfuerzo de todos, nos conducen necesariamente a preguntarnos ¿qué haremos a continuación?

La cultura, mirada desde las políticas públicas y desde la óptica de la inversión, es un canal amable, cercano y atractivo para los ciudadanos, que permite generar aquellos cambios fundamentales que debemos abordar como país.

Un solo ejemplo. Hoy la educación es un tema central en la agenda pública. Todos estamos de acuerdo en que necesitamos con urgencia invertir y desarrollar un capital humano del nivel que nos demanda este siglo. Ahora bien, está demostrado que en aquellas experiencias en que los niños se ven expuestos de manera sistemática



a proyectos artísticos como parte de su sistema educativo, además de favorecer el pensamiento crítico y creativo y estimular la motivación, la aproximación *hands-on* genera autoconfianza, disciplina, mayor capacidad para comunicarse y cooperar de manera eficiente al momento de enfrentar el trabajo en equipo. La naturaleza interdisciplinaria de la educación artística la convierte, además, en un medio muy atractivo para los propios alumnos, permitiéndoles desarrollar con más facilidad competencias en disciplinas no artísticas, tales como matemáticas, ciencias, lenguaje y comunicación. Así lo señala el estudio “Arte por el arte: El impacto de la educación artística” publicado este año por la OCDE y así también lo reflejan los modelos chilenos que recogimos en el estudio y la publicación *Completando el Modelo Educativo*.

## LAS NUEVAS OPORTUNIDADES

A través del nuevo Fondo del Patrimonio, hemos logrado impulsar más de un centenar de proyectos de reconstrucción a lo largo del país: centros culturales, monumentos, museos, iglesias, bibliotecas, entre otros inmuebles que son símbolos de nuestra historia, punto de cohesión para las comunidades y, en mucho de ellos, hitos que impulsan el turismo. El Fondo exige al gestor cofinanciar el 50%, y en varios casos hemos visto que ha sido la propia comunidad —a través de bingos, actividades y donaciones comunitarias— quien reunió gran parte de los recursos necesarios. No me cabe duda que, pasada la alegría inicial de la inauguración, serán ellos, los vecinos, los principales guardianes del patrimonio reconstruido, evitando vandalismos que, junto con las catástrofes naturales, dañan nuestra memoria.

Acciones como estas son las que impulsa y facilita la nueva ley de Donaciones con Fines Culturales, promulgada por el Presidente Sebastián Piñera en mayo pasado, y que entrará en vigencia el 1 de enero, con una moderna plataforma para presentar proyectos a lo largo de todo el país, con mayores plazos e incorporando por primera vez a los propietarios de inmuebles patrimoniales como beneficiarios.

Esta nueva ley, sucesora de la ley impulsada con gran visión por el senador Gabriel Valdés, nos permite a todos convertirnos en el motor cultural de Chile, de manera que quien quiera donar no tenga ninguna excusa pero sí muchos incentivos para hacerlo; sean empresarios, trabajadores dependientes o contribuyentes independientes, estén pensando en su herencia o sean extranjeros que ven en Chile una oportunidad de desarrollo.

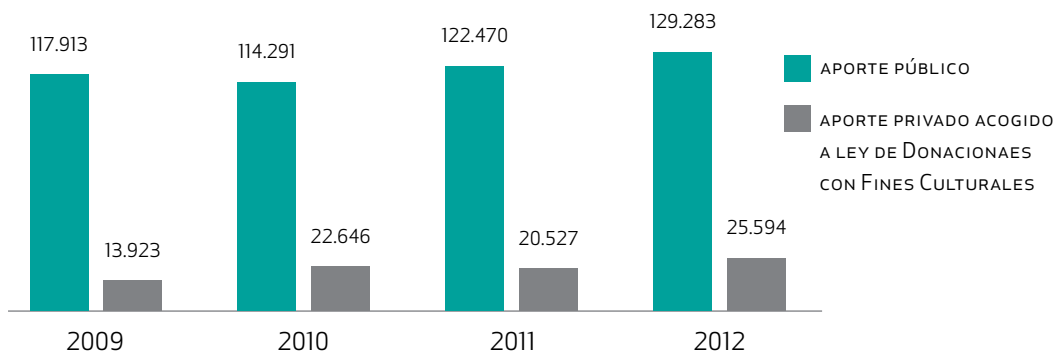
De hecho, tenemos números alentadores: entre 2009 y 2012 han aumentado en 84% los aportes privados que se han hecho utilizando la ley de Donaciones con Fines Culturales, alcanzando los 25.594 millones de pesos, según cifras entregadas por el Servicio de Impuestos Internos. Asimismo, si en 2009 eran 629 los donantes, en 2012 aumentó a 818, entre personas y, mayoritariamente, empresas.

Este importante incremento se explica por varias razones, entre ellas, el propio terremoto del 27 de febrero de 2010, que motivó con especial énfasis a las empresas y a las personas a donar. Pero no se trata solo de reaccionar ante desastres, se trata de contar con una política permanente y por ello la importancia del Fondo del Patrimonio. No obstante, también es evidente que la efervescencia cultural que hemos tenido estos años y el crecimiento económico que genera mayores utilidades para las empresas, han contribuido a generar este círculo virtuoso.

Durante mis años viviendo en Estados Unidos fui testigo de un floreciente fenómeno que sueño ver materializado en Chile: las inmensas donaciones individuales. Todos los años, el diario *The Chronicle of Philanthropy* publica el listado de las 100 mayores donaciones que se realizan en ese país. Desde hace más de dos décadas, la inmensa mayoría de estas grandes donaciones —más del 93% de ellas— no proviene de empresas sino de personas naturales. Además destaca la práctica de familias estadounidenses de alto patrimonio que dejan, al menos, un 10% de su patrimonio para la comunidad.

Si bien las cifras de donaciones culturales en Chile son esperanzadoras, claramente no son suficientes. Nos queda mucho camino por recorrer. Más aun si comparamos la creciente inversión del Estado en Cultura (sumando el presupuesto del Consejo de la Cultura, Dibam, 2% de FNDR, y el presupuesto destinado a cultura de otros servicios públicos. Gráfico 3)

El Estado, por cierto, tiene un rol fundamental. Facilita el florecimiento de las distintas expresiones artísticas, impulsa la creatividad, resguarda la diversidad de expresiones propia del carácter multicultural de nuestra sociedad, y vela por una adecuada protección del patrimonio tangible e intangible. Es decir, el Estado pone un piso. En estos diez años del Consejo Nacional de la Cultura, ha quedado demostrado el fuerte impulso que la institucionalidad cultural es capaz de dar no solo al necesario financiamiento de las artes y las industrias culturales, sino también a darle relevancia a la cultura como eje de desarrollo del país.



(EN MILLONES DE PESOS)

### GRÁFICO 3: APOORTE PÚBLICO V/S APOORTE PRIVADO EN CULTURA EN CHILE

FUENTE: LEY PRESUPUESTOS, CIFRAS NOMINALES, SUMA CNCA, DIBAM, 2% FNDR, INFRAESTRUCTURA CULTURAL MINISTERIO DEL INTERIOR, FONDO APOYO A PROGRAMAS CULTURALES DEL CNTV, FONDO DE CULTURA Y EDUCACIÓN DE CONADI Y SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS.

Sin embargo, para lograr que la cultura florezca a lo largo de todo el país, el Estado no puede —ni debe— hacer todo. Cuando más del 80% de la cultura nacional se sostiene a través de la inversión pública, corremos el peligro de entrar en el círculo vicioso de la dependencia. El mundo cultural tiene que avanzar a fortalecer su propia sustentabilidad. Creo que la mejor garantía para que los artistas puedan desarrollarse en un espacio de libertad es diversificando sus fuentes de sustentabilidad. Un escenario predominantemente privado que maneje y controle todo no le conviene al artista, pero tampoco le conviene una presencia omnipresente del Estado. Una cultura sustentable, que nos permita avanzar hacia un segundo estadio en nuestro desarrollo cultural, será posible si logramos generar una sólida alianza público-privada que potencie el rol activo del Estado con el de una sociedad civil que también sea activa, tanto en la gestión de proyectos como en el apoyo financiero a la cultura. Y aquí hay una gran oportunidad del compromiso de las empresas con las regiones donde se localizan: hoy estamos creando un instrumento que facilitará a todas las empresas, grandes y pequeñas, a comprometerse con el desarrollo de sus propias localidades de la mano del desarrollo cultural. Como Ministro de regiones, que ejerce desde la Región de Valparaíso, hago un especial llamado a desarrollar una cultura de responsabilidad regional empresarial.

Los chilenos nos enorgullecemos, y con razón, de estar a las puertas del desarrollo. Pero sin cultura, más allá de lo que digan las cifras, no seremos nunca un país desarrollado. Esta senda nos asegura llegar a ser también un país feliz.



# CAMBIO EN LOS PARADIGMAS

FÉLIX DE VICENTE MINGO

Ministro de Economía, Fomento y Turismo

**H**abiendo trabajado por muchos años en el mundo privado, al llegar al sector público, una de las cosas que más me sorprendió fue el gran valor que le reconocen a la cultura, la innovación, el emprendimiento y las ciencias, como un factor clave dentro de los procesos productivos. Existe un creciente consenso en el mundo, que la clave para la prosperidad económica, a largo plazo, dependerá en gran medida de los incrementos en la productividad. Esto es particularmente cierto en América Latina, donde la brecha de productividad parece ser la explicación más importante de por qué la región se está quedando atrás, no solo con respecto a los países desarrollados, sino también frente a otras naciones similares, que han sido capaces de realizar importantes avances en materia de desarrollo.

En las últimas décadas, Chile ha logrado retomar las altas tasas de crecimiento, pero si queremos derrotar definitivamente la pobreza y seguir avanzando en la

construcción de una sociedad de más y mejores oportunidades para todos, debemos sostener estos niveles de crecimiento en el tiempo.

No podemos depositar nuestras esperanzas en el descubrimiento de una nueva fuente de riquezas o seguir dependiendo de una economía centrada en la explotación de los recursos naturales. Tal como ha señalado el propio Presidente Sebastián Piñera, Chile debe entender que el emprendimiento y la innovación son los únicos recursos naturales verdaderamente renovables con que cuenta nuestro país para realizar un cambio significativo en nuestra productividad, que nos permita alcanzar el tan anhelado desarrollo.

Sin duda este será el principal desafío que enfrentaremos en los próximos años y en este escenario la cultura adquiere gran relevancia, como un potente factor de cambio, que nos permitirá incorporar nuevos paradigmas, enfocados tanto en bases científicas como creativas, que agreguen un valor diferenciador a nuestra economía.

Desde el Ministerio de Economía hemos sido testigos privilegiados de la estrecha relación que existe entre la innovación, el emprendimiento y la cultura y cómo estas fuerzas pueden potenciarse unas a otras. Ciertamente esta última, por su especial sensibilidad, permite agregar valor más allá de los criterios económicos tradicionales a todo emprendimiento y proceso innovador.

Queremos convertir a Chile en un polo de innovación y emprendimiento en Latinoamérica y para ello necesitamos futuros líderes que usen la creatividad como insumo para mejorar la productividad de nuestro país.

Desde esta perspectiva, hemos querido reconocer la capacidad creativa de los chilenos a través de iniciativas como el Año de la Innovación, una invitación a imaginar el futuro, a abrazar el cambio, a premiar a aquellos que se atreven a mirar el mundo de manera distinta, buscando soluciones novedosas a los problemas, saliendo de los modelos tradicionales.

Todo lo anterior es parte del cambio cultural que Chile necesita y que creemos nos permitirá generar una cultura de la innovación y situar a Santiago como uno de los polos de innovación en Latinoamérica, tal como en Medio Oriente es Telaviv, o Palo Alto en Estados Unidos.

Por lo mismo, solo en la medida en que seamos capaces de apostar por la cultura, de invertir en ella y reconocer su verdadero valor, podremos sentirnos orgullosos de nuestra historia. Esta inversión repercutirá, sin duda, en todos los ámbitos de nuestra sociedad, acercándonos al desafío que nos hemos impuesto.

No podemos quedarnos fuera de esta revolución del conocimiento. Una revolución que valora la creatividad, el cambio, y que nos invita a desafiar el *statu quo*. Innovación, emprendimiento, ciencias y cultura, han sido los pilares de aquellos países que ya han alcanzado el desarrollo. Sigamos su ejemplo.





# DESARROLLANDO UNA CULTURA DE PEDIR Y DONAR: LA EXPERIENCIA DE AUSTRALIA

## RUPERT MYER AM

Presidente del Directorio del Australia Council for the Arts. Director de la Fundación Myer, de Myer Holdings Ltd., AMCIL Ltd. y The Myer Family Company Ltd.

**M**e gusta decir que las artes deben manejarse con la misma seriedad y rigurosidad que un negocio, pero no manejarse como un negocio con utilidades. Hay que desarrollar ciertas capacidades y principios para que las artes y la cultura sean exitosas, y para eso es bueno aprender de algunos ejemplos del área de los negocios. Pero las artes y la cultura no deben verse como una corporación, y deben alejarse de algunas de las formas en que operan los negocios.

Australia tiene una larga tradición de apoyo privado a las artes que viene del siglo XIX. Muchas de nuestras instituciones culturales deben su existencia a individuos generosos, y esa tradición continúa hoy. Desde 1960, los gobiernos de Australia han participado cada vez más en el desarrollo cultural del país. Por ejemplo, la organización que yo represento, el Australia Arts Council, existe desde hace más de 40 años, y es el principal fondo de financiamiento del Gobierno australiano y defensor

de las artes. Prestamos apoyo a las principales organizaciones de artes escénicas como ópera, ballet, circos, música, teatro, artes visuales, danza, literatura y arte de los aborígenes e isleños del Estrecho de Torres. El Australia Arts Council es una institución que existe por ley, originalmente estructurada en base a los consejos para las artes de Gran Bretaña y Canadá. En 2013 se aprobó una nueva ley del Consejo que reafirmó las prácticas pasadas, como los principios de subvención, de revisión de pares e independiente del gobierno, al tiempo que introdujo estructuras más flexibles para representar las oportunidades y desafíos del siglo XXI. Los gobiernos australianos han jugado un rol directo en los sectores culturales de la economía, que ha sido modelada por sus rasgos geográficos, demográficos, políticos y económicos.

En términos personales, durante un largo periodo participé en el mundo del arte y la cultura fuera del aparato gubernamental. Mis padres me criaron en una casa donde el rol del arte y los artistas estaba muy presente, aunque mis talentos artísticos son mínimos. He pasado mi vida trabajando por los intereses de mi familia, mi negocio y mi comunidad. Mi abuelo fundó una gran tienda de departamento (*retail*) y participó en varias fundaciones privadas y familiares que apoyan enormemente la filantropía cultural. En varias oportunidades yo mismo he sido administrador y miembro de directorios de instituciones culturales y tengo experiencia en apoyo corporativo a través de filantropía y patrocinio.

Es por ello que quiero centrarme en la filantropía más que en el patrocinio. Los australianos vemos el patrocinio como el acuerdo comercial, la transacción, y la filantropía como la donación. Obviamente, hay ocasiones en que uno se encuentra en una zona gris, pero esa distinción general nos será de ayuda. No me referiré al trabajo voluntario o el tiempo que uno dedica a los directorios, aunque ambos son muy importantes; quiero plantear más bien el apoyo económico privado llamado “tiempo, tesoro y talento”.

Australia es un país del tamaño de Europa occidental, con 24 millones de personas, donde para llegar a otros continentes lo más rápido en general es volar sobre el Polo Sur. Hace 40 años, un historiador y ex Presidente del Consejo, Geoffrey Blainey, acuñó la frase “la tiranía de la distancia” para explicar el impacto que el tamaño, la distancia y el aislamiento han tenido en la historia australiana y su identidad nacional. En términos internos, Australia es una nación altamente urbanizada, con un 65% de la población viviendo en las ciudades costeras y grandes distancias entre los principales centros urbanos. Tiene un área de 7.692 km<sup>2</sup> y una línea

costera de aproximadamente 26.000 km. Un vuelo directo desde la costa este a la costa oeste dura cinco horas aproximadamente y lo mismo demora de norte a sur. Mientras el territorio interior está muy poco poblado. Sin embargo, es una nación rica, innovadora y culturalmente diversa. Los australianos vienen de todas partes del mundo; somos una cultura predominantemente europea pero cada vez con una tendencia más asiática, y nos sentimos orgullosos de nuestra cultura indígena. Compartimos el mismo hemisferio con Chile y es fácil relacionarse con los distintos rasgos de lo “sureño”. En términos de economía, nuestro producto interno bruto es de 1.589 millones de dólares y el PIB per cápita 68.939 dólares.

Todo lo anterior presenta un desafío para productores y consumidores de la cultura australiana, por su impacto en los costos y oportunidades de acceso. Por supuesto, las tecnologías de la comunicación están mejorando el acceso a la cultura a través de colecciones digitalizadas y obras de teatro y música enviadas por *streaming*, pero el acceso a exhibiciones y eventos en vivo sigue siendo privilegio de algunos, en algunos centros y ciertas oportunidades.

Australia tiene un patrimonio cultural predominantemente europeo, y ahora cada vez más conexiones culturales con Asia, pero durante un tiempo estuvo desconectada de las tradiciones de dichas culturas. Las perspectivas de los artistas australianos en todas las formas de arte son multifacéticas y reflejan distintos tipos de experiencia y opiniones. Por ejemplo, muchos de nuestros artistas han tenido que estudiar, exhibir y actuar en otras partes del mundo para conseguir una reputación y una carrera internacional, y una gran parte de ellos han tenido un gran éxito en ese camino. Somos afortunados, porque los indígenas australianos no son solo el pueblo más antiguo del mundo, con fuertes tradiciones y espiritualidad, sino que también los artistas más conocidos de la nación.

## FILANTROPIA CULTURAL Y GOBIERNO EN AUSTRALIA

Es importante mencionar que el sistema de gobierno en Australia es una democracia parlamentaria. Tenemos una Cámara de Diputados, un Senado y una Constitución escrita. El voto es obligatorio. Hay un Gobierno Federal, seis gobiernos estatales o regionales y dos gobiernos territoriales; además, existen gobiernos municipales o locales en las distintas ciudades y regiones. No obstante lo anterior, la filantropía privada jugó un rol importantísimo en el establecimiento de las primeras y principales instituciones culturales del país.

Voy a mencionar un caso, del cual soy miembro: el Comité Alfred Felton Bequest. En 1904, tras la muerte del empresario Alfred Felton, su herencia permitió que la Victoria National Gallery mostrara su colección, que sigue siendo la principal fuente de financiamiento para adquisiciones en la actualidad. El valor total de todas las compras de Felton supera los 2.000 millones de dólares australianos. Durante los primeros 50 años del último siglo, el museo pudo ejercer su poder adquisitivo con sus compras de obras de arte antiguo, impresionistas franceses, arte decorativo asiático y pinturas australianas. Existen muchos otros ejemplos: el Museo de Arte Contemporáneo en Sidney, y las galerías estatales de Australia del Sur y Queensland, que recibieron ayuda de benefactores privados para construir sus colecciones. Del mismo modo, el Herald Chair of Fine Arts de la Universidad de Melbourne fue fundado por el padre de la industria de las telecomunicaciones, Rupert Murdoch, en 1946.

Estos y muchos otros actos de generosidad ocurrieron antes de que existiera cualquier otro programa gubernamental para promover la filantropía cultural. Esta tradición de donaciones individuales ha continuado en años más recientes, aunque de cierta manera opacados por esos primeros actos. Hasta 2012 fui presidente de la National Gallery de Australia, donde vi muchos actos de gran generosidad para ayudar con la compra de obras de arte. El 25º aniversario atrajo mucha beneficencia, herencias, patrocinios y donaciones de obras de arte que superaron los 25 millones de dólares australianos. Más recientemente, las donaciones individuales han apoyado la presencia de Australia en la Bienal de Venecia y, en asociación con el gobierno, las principales ampliaciones tanto de la National Gallery como del Museo de Arte Contemporáneo.

A la muerte de mi abuelo, en 1934, se formó el Fondo Sidney Myer, y mi padre y difunto tío establecieron la Fundación Myer en 1959. Ambas organizaciones participan directamente en la filantropía cultural, como por ejemplo: la fundación del Sidney Myer Music Bowl para conciertos al aire libre en Melbourne, a principios de los años 60, muy importante para la infraestructura australianas; los premios para artes escénicas Sidney Myer, en 1984, para reconocer y honrar a artistas de esta área y que es uno de los premios más importantes del país; y el Sidney Myer Creative Fellowship, mediante el cual se apoya a un grupo de artistas que reciben, durante dos años, cerca de 100.000 dólares australianos para ayudarlos con su trabajo en las artes. Estos son tres muy buenos ejemplos en distintas áreas (infraestructura, premiación y capacidad financiera) del rol que puede jugar la filantropía privada.

Desde la última mitad del siglo pasado, el gobierno federal —y cada vez más los gobiernos estatales y locales— ha intentado darle dirección y algún nivel de cohesión a nuestra búsqueda de desarrollo de la cultura nacional. En conjunto, han sido los principales financistas de arte y cultura en Australia, con un liderazgo significativo. Ha habido un doble apoyo, por parte de los partidos progresistas y conservadores, para mantener y ampliar las oportunidades de los artistas en todas las formas del arte, y garantizando que los australianos en general puedan participar de las artes, tanto en forma activa como en calidad de audiencia.

En general, en el caso de las artes, los gobiernos estatales o regionales tienden a ser responsables por la infraestructura cultural, y el Gobierno Federal contribuye sustancialmente con el financiamiento a artistas y organizaciones de arte. Además, el Gobierno Federal financia algunas producciones de cine y televisión, y a instituciones de capacitación, bibliotecas y archivos nacionales, galerías nacionales y museos en la capital nacional, Canberra. Los gobiernos estatales financian también grandes galerías de arte, bibliotecas y museos. Por otro lado están los gobiernos locales, las galerías privadas y museos en toda la nación.

Es importante mencionar también que los gobiernos han desarrollado políticas culturales a través de consultas con el sector cultural. Recientemente, el Gobierno Federal se replanteó el alcance del apoyo privado a las artes a través del llamado Mitchell Review y algunas reformas al Consejo para las Artes de Australia, todo lo cual culminó con la política cultural nacional de 2013 llamada *Creative Australia*, documento en el que se articuló por primera vez la noción de industrias creativas, en una política amplia para las artes.

Existen además otros procesos que incluyen el uso de revisiones e indagaciones gubernamentales. En los últimos 10 ó 15 años hemos tenido importantes revisiones del sector de artes escénicas, artesanía y artes visuales contemporáneas y orquestas, con el objetivo de mejorar la sustentabilidad de estos sectores culturales clave. Por su parte, los departamentos federales y estatales implementan políticas bajo la dirección de los ministros, pero muchas instituciones culturales, como la National Gallery de Australia y el National Museum de Australia son instituciones independientes que gozan de libertad y flexibilidad considerables. Estas entidades y el Consejo Australiano son las encargadas de buscar la ayuda del sector privado.

Un dato importante es el que indica la Oficina de Estadísticas: entre 2011 y 2012 se gastaron en Australia unos 7.000 millones de dólares australianos (utilizando la definición más amplia de cultura, que incluye artes, patrimonio y servicios de radiodifusión). De esa cifra, el 34% corresponde al Gobierno Federal, el 47% a los gobiernos estatales y territoriales y el 19% a gobiernos locales. Cerca del 85% corresponde a gastos recurrentes y el 15% a inversiones de capital. Sin embargo, la cantidad de gastos es considerablemente más pequeña si definimos gastos en arte de forma más acotada, considerando solo museos, literatura, medios impresos, música, teatro, danza, teatro musical y ópera, otra artes escénicas, centros de artes escénicas, composiciones musicales y publicaciones, artes visuales, artesanía y otras artes. La cifra total que representa el gasto federal, estatal y territorial en las artes es cerca de 1.400 millones de dólares australianos y la mayoría (el 68%) es financiada por los estados y territorios. El gasto de los gobiernos locales normalmente es cercano al 11%.

Asimismo, es importante destacar del sistema australiano que, según la información disponible sobre el apoyo privado total para las artes, la cifra combinada entre patrocinios y donaciones casi se ha duplicado desde 2001, y asciende a 221 millones de dólares australianos entre 2009 y 2010. Dicha cifra ha aumentado persistentemente, llegando casi a duplicarse desde los 111,6 millones de dólares australianos entre 2001 y 2002. Cerca de un cuarto de esos 221 millones fue destinado a galerías de arte. La proporción de ingresos proveniente del apoyo privado ha aumentado desde un 6,7% entre 2001 y 2002 al 10,6% entre 2009 y 2010.

También es relevante señalar que desde la recesión económica, las donaciones filantrópicas han excedido el patrocinio corporativo de empresas para convertirse en la principal fuente de ingresos del sector privado. Pero para entender mejor nuestra filantropía cultural es necesario partir con una reseña de Philanthropy Australia en sentido amplio.

## EL SISTEMA DE FILANTROPÍA Y DONACIONES EN AUSTRALIA

El principal organismo de filantropía a nivel nacional, Philanthropy Australia, define la filantropía como “donación planificada y estructurada de tiempo, información, bienes, servicios, influencia y voz, al igual que dinero para mejorar el bienestar de la humanidad y la comunidad”. Una característica de la filantropía es el respeto, intercambio y toma de riesgos, todos esenciales en las artes.

Es difícil hacer comparaciones entre Australia y otras naciones, porque muchas miden las donaciones de caridad en forma distinta (los montos por contribuyente, por persona o familia, por ejemplo) y usan distintos años fiscales. No obstante, Philanthropy Australia indica que se puede decir razonablemente que los australianos dan un poco menos que el Reino Unido y Canadá, y mucho menos que Estados Unidos.

La falta de la obligación de reportar de la que gozan las fundaciones filantrópicas<sup>1</sup> en Australia hace imposible entregar datos exactos, pero Philanthropy Australia estima que hay aproximadamente 5.000 fundaciones filantrópicas en Australia que contribuyen con una cifra entre 500 y 1.000 millones de dólares australianos al año para todos los sectores. De hecho, en el año fiscal 2008-2009, se declararon un total de 2.100 millones de dólares australianos en donaciones deducibles de personas naturales.

Lo anterior incluye unas 2.000 fundaciones y fondos de caridad administrados por fideicomisarios. Además, incluye 1.027 fondos auxiliares privados (en adelante PAF, por su sigla en inglés) creados entre 2001 y 2012, los que contribuyen con un total combinado de más de 200 millones de dólares australianos anuales a obras de caridad y otras organizaciones similares.

Las fundaciones filantrópicas australianas normalmente están obligadas por ley a financiar solo aquellas organizaciones que estén clasificadas como caridad de conformidad con la ley tributaria, y tienen un estatus de destinatario de donaciones deducibles (en adelante DGR, por su sigla en inglés). Sin embargo, como algunas de estas fundaciones y fideicomisos más antiguos fueron creados como resultado de testamentos o herencia y no recibieron deducción tributaria al momento de su constitución, están autorizados a donar a un grupo más amplio de organizaciones.

---

1

EXISTE UNA DIFERENCIA TERMINOLÓGICA EN AUSTRALIA SOBRE EL SIGNIFICADO DE FUNDACIÓN, POR LA CUAL NOS REFERIMOS A FUNDACIONES FILANTRÓPICAS. EN OTROS PAÍSES, Y EN CHILE, EL TÉRMINO FUNDACIÓN SE REFIERE A TODO EL SECTOR SIN FINES DE LUCRO Y A LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES QUE SON BENEFICIARIOS DE LA ACTIVIDAD FILANTRÓPICA.

En Australia, el sector sin fines de lucro está sufriendo una reforma reglamentaria significativa. La creación de la comisión Australia Charities and Not-for-Profit Commission (ACNC) ha subrayado la importancia de la transparencia y rendición de cuentas, mientras que el creciente interés de los financistas, incluido el Gobierno, en el impacto social ha aumentado la necesidad y visibilidad de la evidencia e, inevitablemente, los datos. Asimismo el

Gobierno Federal, responsable por el impuesto a la renta, ha introducido durante los últimos años un número de iniciativas legislativas para promover el apoyo del sector privado, no solo para las artes sino también para la caridad en general.

Un DGR (o destinatario de donaciones deducibles) es una organización que puede recibir donaciones deducibles de impuesto a la renta y contribuciones deducibles. El respaldo a través de los DGR permite a los donantes pedir deducciones tributarias para cierto tipo de donaciones que hagan a una organización, siempre que cumpla con la definición de donación establecida por ley. La organización debe postular al Australian Taxation Office para ser respaldada por una categoría del DGR. Actualmente, hay más de 40 categorías generales incluyendo galerías de arte públicas, museos, organizaciones de arte y cultura, o bibliotecas. En casos excepcionales, y si una organización claramente no cae dentro de ninguna de las categorías generales, el gobierno podría considerar modificar la normativa para incluir específicamente una organización como un DGR.

En las artes existe un modo resumido por el cual las organizaciones pueden ser parte de la lista de DGR a través del Registro de Organizaciones Culturales. El Ministro de las Artes y el Ministro de Hacienda deciden en conjunto si añadir o no una organización al Registro de Organizaciones Culturales y, de hacerlo, la Australian Taxation Office respalda a la organización como un DGR, permitiéndole recaudar donaciones deducibles de impuesto. Para incorporarse al Registro, una organización debe cumplir varios requisitos, incluido que su objeto principal debe ser la promoción de literatura, música, artes escénicas, artes visuales, diseño, cine, videos, televisión, radio, artes comunitarias, artes aborígenes o patrimonio cultural. Actualmente existen más de 1.300 organizaciones incorporadas.

Los fondos auxiliares privados (PAF) son fundaciones filantrópicas que le ofrecen flexibilidad a los negocios, familias e individuos para comenzar su propio fondo fiduciario para fines filantrópicos. Los PAF deben distribuir al menos el equivalente a 5% de su valor de apertura cada año financiero a los DGR correspondientes. Estos fondos han ayudado a estimular la filantropía en Australia. Cifras recientes indican que la tasa de crecimiento de sus números, el nivel de donaciones y los fondos distribuidos están aumentando significativamente. Existen reglas específicas que exigen a estas fundaciones hacer distribuciones a los DGR, pero con mucha flexibilidad; aproximadamente el 15% de los PAF se dirigieron a organizaciones culturales en 2011.



Un estudio reciente de 12 fundaciones filantrópicas australianas demostró que aproximadamente el 10,7% de sus subvenciones apoyaron a las artes y la cultura entre 2009 y 2011, y la mayoría se destinó a artes escénicas (unos 14 millones de dólares australianos).

A modo de ejemplo, puedo señalar que mis padres crearon un PAF, la Fundación Yulgilbar, en 2001, un ejemplo de este apoyo al sector cultural para respaldar grandes exhibiciones en la National Gallery de Australia a través del financiamiento de la Family Activity Room, destinado a exhibiciones dirigidas a audiencias más jóvenes y a reunir a la familia en las principales exhibiciones. Mi esposa y yo creamos nuestro propio PAF en 2001, que financia principalmente filantropía cultural, y un ejemplo de nuestro apoyo se ha destinado al Royal Academy en Londres, donde hay una exhibición de arte australiano que requería apoyo de privados para hacerse realidad, y nuestra fundación fue uno de ellos. Hay muchas cosas interesantes que se pueden hacer con las donaciones privadas y que marcan la diferencia.

Existe mucho interés por estos programas que se rigen por medidas específicas introducidas por el Gobierno Federal australiano para apoyar las artes y la cultura. Y seguramente son modelos útiles que pudieran ser adaptados al contexto local de cada país.

Una legislación importante es el Programa de Donaciones Culturales, que incentiva a los australianos a donar elementos de colecciones privadas de relevancia cultural a galerías, museos, bibliotecas y archivos públicos. Las donaciones pueden ir desde pinturas, libros, esculturas, manuscritos y publicaciones personales, hasta joyas, cerámicas e incluso colecciones tecnológicas, mecánicas, científicas o históricas.

El programa ofrece a los donantes un número de incentivos tributarios por sus donaciones, como deducción de impuesto a la renta (según el valor de mercado de la donación), exención del impuesto a plusvalía o ganancias de capital, y la opción de distribuir su deducción en un periodo de cinco años fiscales. Pero la deducción de una donación no puede añadirse o crear una pérdida tributaria. Los donantes también pueden declarar el costo de la obtención de valoraciones específicamente para este programa como un impuesto.

Un ejemplo del uso de este programa son las donaciones de obras de los artistas internacionales Bill Viola, Thomas Demand y Paul Pfeiffer a una de las principales

galerías de Australia. Es una herramienta que valora las obras de estos artistas y les permite obtener beneficios tributarios por el valor de la obra que donan. Las donaciones legadas de conformidad con un testamento o el albacea de un fallecido no son deducibles de impuesto y no califican al programa. Desde su establecimiento en 1978, más de 662 millones de dólares australianos en artículos han sido donados a través del Programa de Donaciones Culturales.<sup>2</sup>

Por último, Creative Partnership Australia (Alianza Creativa de Australia, CPA) es una organización nacional que trabaja con el sector artístico, empresarial, filantrópico y el Gobierno para apoyar a las industrias creativas sustentables en Australia. La CPA se fundó en 2013 para promover y facilitar al apoyo del sector privado a las artes y recibe el respaldo del Gobierno Federal de Australia. Creative Partnership Australia lanzó el primer programa federal de igualación de fondos para las artes e industrias creativas, Plus 1. A través de Plus 1, Creative Partnerships igualará dólar a dólar (hasta 50.000 dólares australianos) los fondos recaudados del sector privado, a través de artistas y organizaciones de arte sin fines de lucro, para proyectos que realzan o mejoran su capacidad para recaudar dinero del sector privado. El hecho de que sea un programa de igualación de fondos significa que los donantes pueden ver duplicado el valor del dólar de su donación simplemente invirtiendo en algún proyecto de Plus 1. Creative Partnership Australia también organiza los Annual Awards para celebrar las alianzas entre el arte y el mundo de los negocios en distintas categorías. Además administra el Fondo Cultural de Australia, que ofrece un mecanismo atractivo y exitoso para proporcionar donaciones deducibles de impuestos a artistas individuales.

Por otra parte, el patrocinio empresarial, aunque distinto a la filantropía, es un elemento importante del apoyo privado a la cultura y las artes. La encuesta sobre el apoyo del sector privado a las artes del Australia Business Arts Foundation, que encuestó a organizaciones de arte pequeñas y medianas, al igual que a las principales galerías, festivales y artes escénicas, detectó que los ingresos por patrocinio habían superado los 100 millones de dólares australianos por primera vez. Más aún, descubrió que el patrocinio había aumentado un 56% en los últimos ocho años.

confianza en el sector de patrocinio, con un 42% de empresas que esperaban aumentar su presupuesto de patrocinio en 2011 en comparación con el 23% del año anterior. Además hay que considerar que los patrocinadores buscan impulsar su imagen y credibilidad corporativa a través de alianzas con las artes. Sus objetivos más importantes son la entretención de clientes/futuros clientes, el impacto de la imagen de marca, el mejoramiento de la credibilidad de la marca, mostrar responsabilidad social/comunitaria y la motivación de los trabajadores.

## LA CULTURA DE PEDIR: LIDERAZGO Y EJEMPLO A SEGUIR

Australia ha aprendido que un prerrequisito importante para seguir desarrollando una cultura de dar es crear también una cultura de pedir. Uno de los principales descubrimientos —y que ha alimentado las políticas recientes— ha sido que los artistas y organizaciones de arte no tienen las habilidades ni conocimientos necesarios para identificar oportunidades de apoyo del sector privado y así desarrollar su base de apoyo. En gran medida, lo anterior se debe a las distintas disciplinas involucradas. La generación de capacidad y el desarrollo de habilidades puede construir la capacidad de las organizaciones de arte para que usen a sus directorios para atraer y mantener el apoyo del sector privado. Además, motivar el desarrollo de esa destreza profesional es un rol importante del Gobierno y también de las organizaciones de arte.

Resulta fundamental tener en cuenta que el liderazgo es una de las características más importantes para promover las donaciones privadas al arte, y se necesita en todo nivel, desde el reconocimiento de la importancia de las artes por parte de los líderes políticos a los principales filántropos y líderes empresariales para que den ejemplos públicos de apoyo a las artes. No se puede pedir a otros que den sino hasta que uno mismo ha dado. Las grandes organizaciones y las organizaciones de arte son algunas de ellas, pero por supuesto también las organizaciones pequeñas juegan un rol muy importante en la ecología del arte y requieren del apoyo del sector privado.

Las iniciativas actuales en Australia no incluyen donaciones dadas directamente a artistas en particular porque la mayoría de los artistas no son elegibles para el estatus de deducción tributaria de conformidad con el sistema tributario actual. Sin embargo, existen formas en que las donaciones pueden ir en beneficio de artistas individuales y seguir aprovechado los incentivos del Gobierno, como

la creación de becas o programas de residencia para artistas en colaboración con organizaciones de arte. Por ejemplo, el Australia Council Fund ofrece un mecanismo atractivo y exitoso de donaciones deducibles para artistas individuales.

Uno de los principales obstáculos que debe superar el sector artístico es entender que las artes son una causa que merece el apoyo del sector privado y que el apoyo a las artes tiene impactos en la salud, la educación y el bienestar de la comunidad en general. Entender la relación entre los resultados culturales, los beneficios económicos y la mirada de otros beneficios creados en una comunidad son esenciales para la propuesta sobre el apoyo a las artes. Algunas de las motivaciones más comunes para donar —citadas por donantes de arte al Mitchell Review— fue que el arte es una causa valiosa, una conexión directa con un tema, el reconocimiento de que un proyecto u organización beneficiará, mediante la recepción de la donación, a toda la comunidad, un sentido de obligación o conexión personal con el proyecto u organización.

Me parece relevante señalar que los gobiernos y organizaciones de arte se pueden beneficiar por cultivar y reconocer a los donantes, lo que debiera extenderse incluso para aumentar el reconocimiento de los distintos programas, dirigirse a electores específicos, incluidos planificadores financieros, contadores tributarios y abogados, y además reconocer públicamente a los más grandes donantes de las artes. Es lo que se hace en el sistema de condecoraciones de Australia que suele reconocer a los individuos por su apoyo filantrópico a las artes y los roles de los artistas y organizaciones de arte.

Los benefactores son parte —no están aparte— de la comunidad, y, por lo mismo, sus obras de beneficencia deben ser consideradas como parte de una ecología natural. En lugar del concepto de “devolver”, que sugiere obligación y responsabilidad, debieran hablar más libremente de lo que hacen como “dar”. Y los incentivos que el Gobierno proporciona permiten garantizar que la ecología funcione. La beneficencia bien hecha es atractiva y placentera, y no debe estar motivada por la fuerte y pesada idea de deber, o que la nobleza obliga.

Mitchell observó una percepción con respecto a que el apoyo del sector privado a las artes desligaba al Gobierno de su responsabilidad en este sentido. También existía la preocupación de que tener éxito en atraer apoyo privado podría hacer que el Gobierno redujera, o incluso eliminara, su financiamiento, aludiendo

que la organización ya no requeriría el apoyo público. No obstante, algunas investigaciones recientes han demostrado que el apoyo privado y público genera grandes sinergias. Uno no excluye al otro y existe el potencial de que ambas esferas de financiamiento trabajen estratégicamente para mejorar el modo en que se financian las artes en general. El enfoque tradicional de silos, por el cual los distintos sectores y agencias (Gobierno, filantropía, corporaciones y la comunidad) responden en forma aislada y solo de acuerdo con sus propias agendas y prioridades, es inefectivo y limitante. Al apalancar el trabajo del Gobierno y la filantropía, el alcance del capital intelectual y financiero del Gobierno con la filantropía y el alcance de sus éxitos, es posible lograr un cambio social positivo aun mayor.

Para concluir, he señalado que todo los niveles del Gobierno en Australia, así como las organizaciones privadas y públicas y los benefactores, han acogido y se han esforzado por entender el principio de que Australia debe valorar, fomentar y promover la creatividad, la innovación, la diversidad y la excelencia de sus artistas indígenas y no indígenas, y reconocer su contribución cultural, social y económica a nivel regional, nacional e internacional. Me ha tocado presenciar el trabajo de organizaciones entusiastas, estratégicas, adaptables y sustentables que nutren y apoyan a los artistas australianos en el desarrollo de su creatividad, sus destrezas y su profesionalismo, además de exhibir, promover y difundir su trabajo, y he visto los frutos y su crecimiento.



# ARTS & BUSINESS: MOVILIZANDO LA INVERSIÓN EN CULTURA

## ROBERT LYNCH

Presidente de Americans for the Arts (Estados Unidos)

La poesía es una herramienta muy poderosa, como lo han demostrado grandes poetas como Pablo Neruda o William Carlos Williams, poeta norteamericano famoso por su frase: “It is difficult to get the news from poems, yet men die miserably every day for lack of what is found there”. Efectivamente, las personas mueren todos los días porque a sus vidas les falta lo que se encuentra en la poesía, el arte, es decir, lo que nos hace humanos. El arte es importante, es importante que los gobiernos, el sector privado y todos nosotros invirtamos en arte. Justamente, mi trabajo en Washington consiste en obtener recursos para el arte y la educación artística en Estados Unidos.

A modo de introducción, quisiera explicar qué es Americans for the Arts. Somos una institución privada, sin fines de lucro, constituida en Estados Unidos, que cree que todas las artes debieran ser parte de la vida de todas las personas. El arte es el

arma secreta que necesitamos para resolver los problemas sociales que nos rodean; una vida plena para el individuo y el camino para respondernos quiénes somos en el siglo XXI. Lo que nosotros esperamos que ocurra en toda la comunidad, en todas las escuelas de Estados Unidos es que las comunidades y las escuelas reciban actividades de teatro, danza, artes visuales, y, aunque se ha avanzado, todavía falta mucho para llegar a esa situación en términos generales. En Americans for the Arts, pensamos que se requieren tres cosas para alcanzar lo anterior: en primer lugar líderes, ya sean privados, profesionales de las artes o administradores de organizaciones de arte, líderes gubernamentales, líderes que entiendan el valor del arte; en segundo lugar, el valor inherente del arte, implícito, y otros valores que se relacionan con el modo en que las artes cambian las sociedades para mejor, cómo avanzan las economías; y por último recursos, dinero, sin eso no puede haber suficiente arte en la vida de las personas y tampoco podríamos cumplir nuestra misión.

En Americans for the Arts tenemos distintos tipos de líderes. En la cúpula tenemos 5.000 consejos de arte en Estados Unidos, uno en cada ciudad, cuyo objetivo es fomentar y vivir el arte a nivel local. Contamos con 300.000 ciudadanos activistas que nos apoyan para pedir más a nuestros gobiernos. Además, tenemos 1.000 líderes que hemos ido formando —como directores de empresas o artistas o líderes comunitarios— que pueden hacer esa llamada telefónica clave cuando ninguna de las otras nos ha funcionado. Nos preguntamos adónde acuden estos líderes para conseguir información, cuáles son sus organizaciones y cómo podemos lograr que esas asociaciones se involucren y al mismo tiempo ser parte de dichas organizaciones, como, por ejemplo, la Asociación Nacional de Alcaldes o el Conference Board de todos los líderes corporativos. ¿Qué hacemos? utilizamos *clusters* de acción estratégica, hacemos investigaciones, buscamos ideas, alianzas estratégicas con otras organizaciones que no son parte del mundo de las artes, capacitamos a profesionales y establecemos alianzas con organizaciones y personas que puedan ayudarnos en la promoción de las artes para que narren nuestras historias. Además somos defensores del sector, hacemos lobby para obtener el respaldo de políticos para que apoyen las artes, y también en el sector privado, para que incluyan a las artes como parte de sus actividades filantrópicas.

Todo lo anterior se traduce en innumerables beneficios que se pueden materializar en alianzas y asociaciones, como por ejemplo con el Ejército de Estados Unidos, con quienes estamos trabajando con soldados heridos de la guerra y les ayudamos de esta forma en su proceso de recuperación. Por ejemplo, organizamos un concierto



de Yo-Yo Ma para soldados heridos y discapacitados. Hemos visto que el 50% de los hospitales utiliza el arte como parte de su proceso de rehabilitación para que los pacientes se recuperen más rápido, lo que a su vez se traduce en beneficios económicos ya que genera, a la larga, ahorros en el sistema.

Americans for the Arts tiene muchas caras, hacemos *marketing* en todo el mundo para que nos conozcan, ya sea mediante negocios, en los Estados, o a través del trabajo directo que hacemos para lograr el cambio social, a través de capacitación. De hecho, nos hemos convertido en una organización que se ha constituido de cinco formas distintas para poder participar en esos sistemas y así hablar de los distintos aspectos de nuestra organización, como por ejemplo el Gobierno, el cambio social, Animating Democracy o el Partnership Movement.

Para alcanzar los distintos públicos dedicamos mucho tiempo y encontramos maneras directas de contactarnos con estas personas y así obtener su patrocinio. Tenemos una larga historia de dificultades con las artes en Estados Unidos, la que comenzó en 1620 cuando los *pilgrims* llegaron a Estados Unidos. Muchos no saben que cuando los *pilgrims* llegaron sospechaban mucho de las artes: declararon ilegales la danza, la música, el teatro, las artes visuales... Había desconfianza. Algunos colores también eran ilegales. Se da una historia interesante en Estados Unidos y es que ese drama, ese diálogo entre fuerzas muy conservadoras —que siempre han visto las artes en forma sospechosa— y las fuerzas progresistas —que han querido llevar el arte a la vida de todas las personas— lleva siglos presente. Por eso existe Americans for the Arts, justamente para tratar de convencer a los líderes del sector privado y del sector público de que el arte es importante y tiene un valor continuo. Una de las maneras en que logramos esto es a través de un gran esfuerzo en investigación en el ámbito práctico.

Hay un estudio que muestra que los niños de aquellas escuelas que incluyen a las artes en su proyecto educativo son innovadores, lo cual es importante para los líderes de negocios y los directores de escuelas. Hay un estudio publicado por Arts & Economic Prosperity que ha logrado convencer a los líderes acerca de la relación entre el impacto económico, la creación de empleo y la importancia del arte, lo que se transforma en una razón más para que ellos patrocinen las artes. Estos estudios son una herramienta para narrar historias y es el fomento que se requiere para convocar a líderes del sector privado que van a contribuir con las artes.

## ESTABLECIENDO ALIANZAS: CONVENCER A LOS LÍDERES

En el estudio *Arts & Economic Prosperity* que hicimos sobre el impacto económico de las artes analizamos todas las instancias de los Estados y de las comunidades, y al observar esta información detectamos que había una serie de datos clave que ayudaban a convencer a los líderes de que el arte es importante.

En primer término, las organizaciones sin fines de lucro. En Estados Unidos estas organizaciones representan 135.000 millones de dólares anuales en gastos de donde se generan 4,1 millones de empleos, y los correspondientes impuestos que se pagan equivalen a 22.300 millones de dólares en ingresos fiscales, lo que supone una importante suma de ingresos que vuelven a las arcas nacionales. Y eso es simplemente las organizaciones sin fines de lucro, es decir, no se incluyen otros negocios que sí buscan lucro o beneficios económicos, los que obviamente también existen.

En la última década han surgido muchos desafíos. Entre 2005 y 2010 todos los índices económicos han sido malos, la economía ha sufrido por las liquidaciones hipotecarias, el desempleo ha aumentado, todo ha sido afectado negativamente. Obviamente las artes, los puestos de trabajo en turismo, la recreación, los alimentos y los bebestibles también. Sin embargo, ahora que la economía está repuntando en nuestro país sentimos que hay nuevas oportunidades para las artes asociadas a la recuperación económica. Las artes están directamente relacionadas con el progreso económico de la nación.

Por otra parte, hemos descubierto que en este periodo muchas organizaciones que se pensaba que iban a quebrar no desaparecieron y, de hecho, en particular las artes, tuvieron la capacidad de resistir y sobrevivieron. De hecho, durante esos cinco años las artes crecieron en comparación con el número de organizaciones que desaparecieron. En el caso del empleo se observa que el arte sobrevivió muy bien junto a otros sectores como educación, contabilidad, policía, abogados. De hecho, nosotros hacemos una contribución económica a la nación que es muy importante, tanto en recursos como en generación de empleo. Si profundizamos en el estudio se puede observar que esos 135.000 millones de dólares tienen dos componentes: primero las organizaciones mismas, cuando sumamos el presupuesto de todas las organizaciones sin fines de lucro para las artes vemos que equivale a unos 61.100 millones de dólares; por otra parte el gasto de los asistentes a eventos de arte — por ejemplo, pueden gastar en comida o estacionamientos— llega a un total de

74.100 millones de dólares aproximadamente. Esta es una cifra impresionante para los líderes de negocios, especialmente para aquellos que desean hacer desarrollos urbanos en los centros de las ciudades, al igual que para los líderes gubernamentales. Entonces, cuando veo esa cifra de 61.100 millones me pregunto de dónde proviene o cómo se desglosa la fuente de este dinero, lo que señala el Gráfico 1.

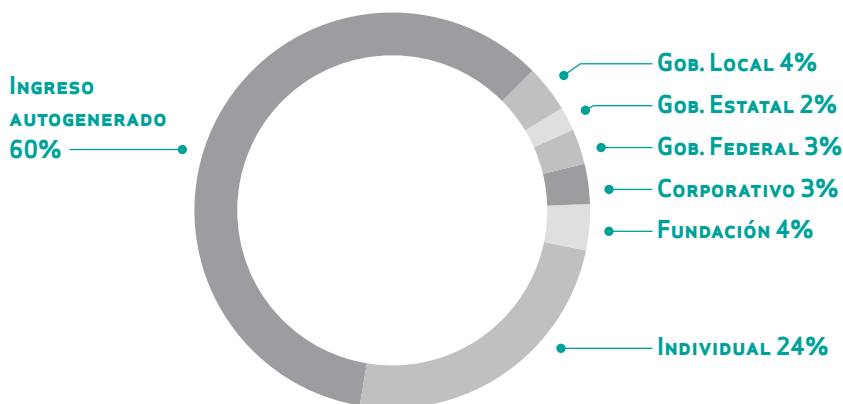


GRÁFICO 1: FUENTES DE INGRESO PARA ORGANIZACIONES DE LAS ARTES SIN FINES DE LUCRO (APROX.)

FUENTE: AMERICANS FOR THE ARTS

En este gráfico vemos que en el desglose es sorprendente que el 60% de esa cifra viene de ingresos obtenidos por venta, es decir, ingresos autogenerados por las organizaciones culturales, por ejemplo, personas que compran artículos en la tienda del museo. Esta es una cifra que ha aumentado mucho en los últimos 20 años (hace unos años era de un 40%) y quizás esto ocurra porque algunas instituciones se han reinventado, se han adaptado, y otras han sabido crear un modelo de negocio nuevo con modelos de venta más eficaces.

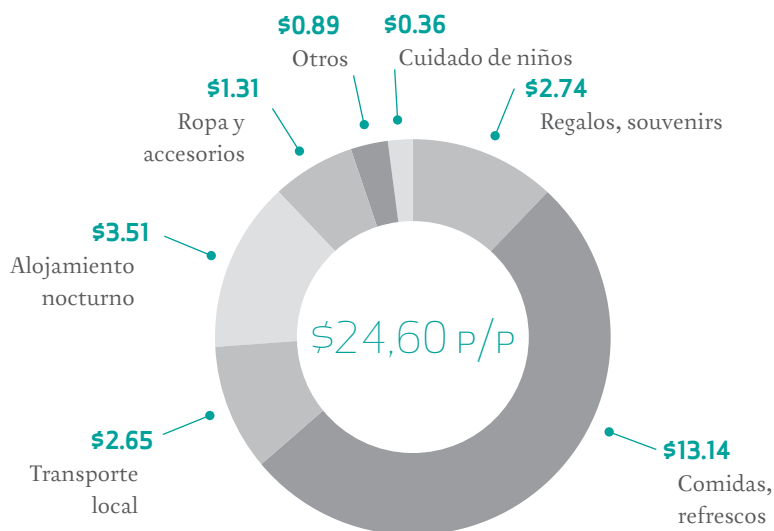
Lo segundo que hay que observar es que el componente gubernamental en Estados Unidos es muy pequeño, tan solo el 9%, y la mayor parte proviene de los gobiernos locales. No hay un modelo de subsidios, sino más bien uno de incentivos, por el cual hay un pequeño fondo gubernamental que atrae otros fondos.

La otra parte del financiamiento proviene de empresas, fundaciones y personas individuales. Es importante recordar que las fundaciones son las organizaciones

que contribuyen con fondos, y lo que es impresionante es que las donaciones de estas fundaciones son pequeñas en comparación con las individuales. Si bien todo se traduce en dinero, para las organizaciones artísticas es importante comprender cuál es el contexto local, y actuar según dicho contexto, para no dedicar demasiado tiempo a áreas localmente irrelevantes o no poner todas las esperanzas en ciertas áreas esperando retornos a corto plazo sino más bien desarrollar estrategias de inversión a largo plazo.

Lo otro que se observa en este gráfico es que la mayoría de las fuentes más sólidas, sean del sector público o privado, no son nacionales sino que locales, de las regiones en particular.

Me reuní con el Ministro de Hacienda de Estados Unidos para discutir sobre el sector turismo, muy importante desde el punto de vista económico, al cual el sector artístico también contribuye. Los estudios señalan que cada persona que visita una ciudad cuando asiste a algún evento artístico, además del gasto directo del evento (la entrada) gasta otros 24,60 dólares por evento asociado a gastos de alimentación, transporte, ropa, como muestra el Gráfico 2. En el caso de turistas que son de otras ciudades la contribución se duplica.



**GRÁFICO 2: GASTO DE LOS ASISTENTES A LAS ARTES SIN FINES DE LUCRO SEGÚN EVENTO, POR PERSONA**

FUENTE: AMERICANS FOR THE ARTS

En Estados Unidos, el Presidente Barack Obama creó el Consejo Asesor de Turismo, del cual soy miembro, y descubrimos que por cada 40 turistas que nos visitan se crea un nuevo puesto de trabajo en nuestro país. En vista de esto, se han hecho grandes esfuerzos para atraer más turismo cultural.

Es importante ver también cómo es el apoyo a las artes por parte del gobierno, que ha sido creciente en el último tiempo. El Gráfico 3 muestra que los gobiernos locales son la principal fuente de financiamiento público para las artes y en el caso del gobierno estatal se ven puntos que van siguiendo la tendencia de la economía. Si se siguen las tendencias económicas, se puede visualizar que cuando la economía mejora también lo hace el apoyo gubernamental y el del sector privado. La línea que se encuentra en la parte inferior del gráfico sigue una tendencia más plana porque, además del tema económico, el desarrollo comunitario juega un rol muy importante y se manifiesta claramente. Esta línea representa la inversión federal, la que está impulsada en forma distinta, pues más bien sigue un tema ideológico y político. Por lo tanto se distinguen alteraciones en esta situación cuando cambian los partidos políticos y su nivel de representación en el poder.

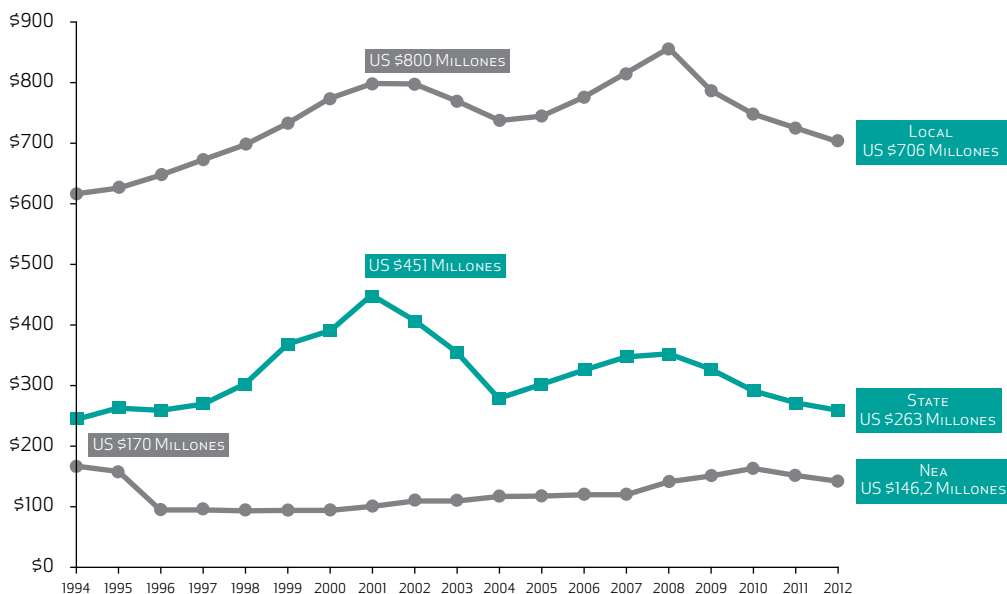


GRÁFICO 3: APOYO PÚBLICO A LAS ARTES 1994 A 2012

FUENTE: AMERICANS FOR THE ARTS

En el estudio nos preguntamos qué pasa a nivel local, a qué le prestan atención, qué les importa a los tomadores de decisión. La lista de los diez temas principales es la siguiente:

1. Atracción de empresas/reclutamiento
2. Reurbanización del centro/comercial
3. Retención de negocios
4. Infraestructura
5. Apoyo a la pequeña empresa/empresario
6. Turismo/entretenimiento
7. Comunidad/ desarrollo de los barrios
8. Seguridad pública
9. Sustentabilidad ambiental
10. Fuerza de trabajo/capacitación

En esta lista no aparece el arte porque no era uno de los factores que llamaba la atención de los líderes políticos. Sin embargo, lo que hemos demostrado es que el arte sí puede ser parte de la solución para estos problemas. En cada una de estas áreas existen oportunidades de crecimiento relacionadas con las artes, aparte de las áreas que específicamente se relacionan con apoyo artístico.

Es común que en Estados Unidos se invierta mucho tiempo y esfuerzo en conectar el arte con la solución de distintos problemas y trabajar en alianzas con este tipo de organizaciones. Nosotros hacemos esto a través de la narración de historias acerca del valor del arte, y necesitamos personas que sepan contar historias. Por ejemplo, cuando yo visito el Parlamento de los Estados Unidos para solicitar recursos siempre me acompañan personas como Robert Redford o la actriz Kerry Washington o el músico John Legend, muy conocidos todos en mi país. De hecho, John Legend participó en un tributo que hizo CNN a los 33 mineros chilenos cuando visitaron Estados Unidos. Además, me acompaña un general del Ejército y el presidente de una organización que reúne a todos los líderes de negocios en el país. Siempre me preocupo de averiguar acerca de los intereses de las personas con quienes me voy a reunir. Por ejemplo, si se trata de alguien con intereses en música clásica trato de que me acompañe Yo-Yo Ma o, si no, un exmiembro de Guns N' Roses en el caso del Hall of Fame. En definitiva, al igual que para un programador es importante saber a quiénes les gustaría escuchar a los participantes y conocer a la audiencia, también es importante cuando se piensa en los políticos o candidatos.

## CRECIMIENTO EN LAS DONACIONES: ESTRATEGIAS Y CAMPAÑAS

Las perspectivas son distintas tanto en el ámbito privado como en el público y nosotros contamos con una red variada entre política, sector privado y arte, ya que en todos los ámbitos puede haber nuevas oportunidades.

Las donaciones en el sector privado han aumentado poco a poco, llegando en 2012 hasta los 14.400 millones de dólares. Lo que es importante destacar en este caso, es que si bien ha habido un crecimiento lento, este se ha dado incluso en los momentos más difíciles, si consideramos fundaciones, corporaciones y personas individuales.

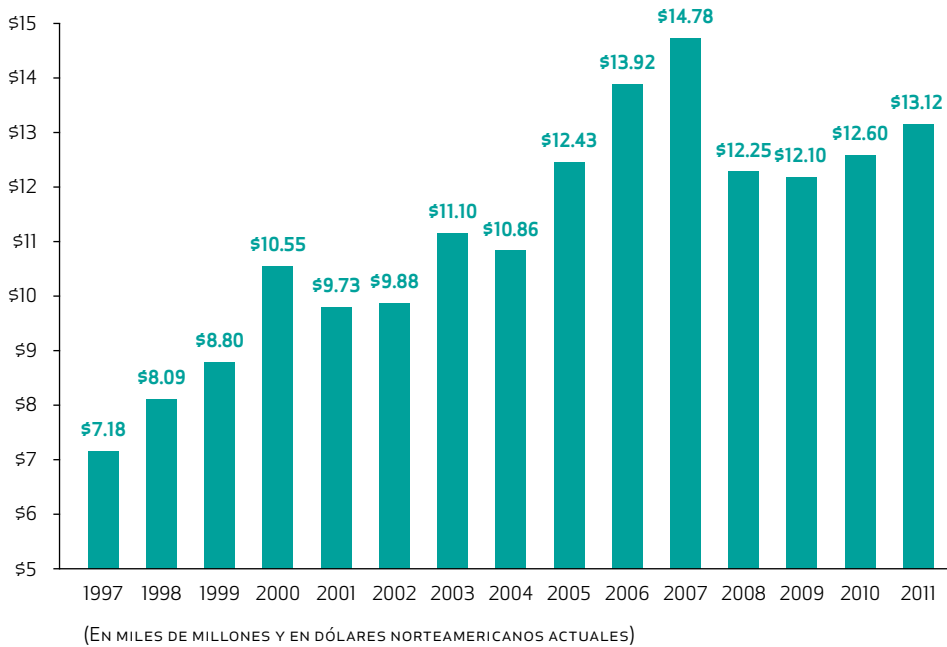
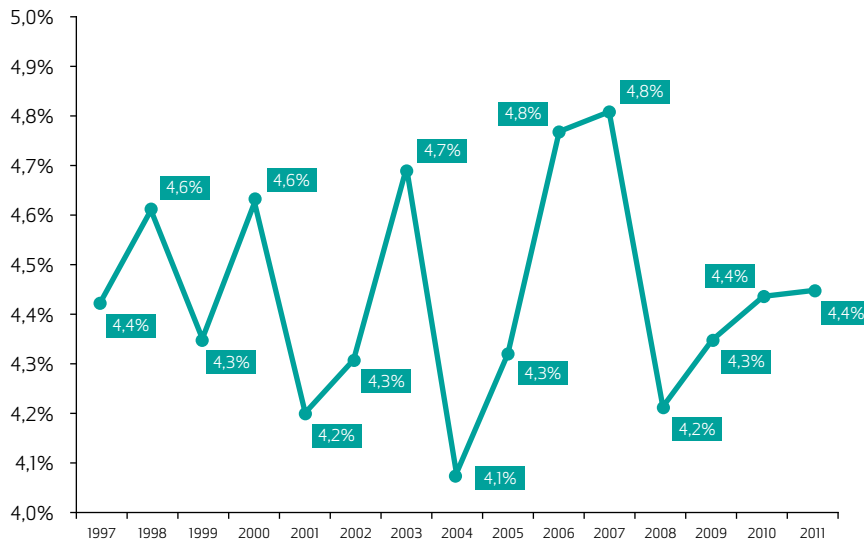


GRÁFICO 4: DONACIONES PRIVADAS A LAS ARTES, LA CULTURA Y LAS HUMANIDADES (1997-2011)

FUENTE: AMERICANS FOR THE ARTS

En el siguiente gráfico se pueden observar las subidas y bajadas, como una especie de lucha en el ámbito de la filantropía, de lo que se destina a las artes. Hay que considerar que las artes pelean las donaciones con otras áreas, como la ayuda internacional, la educación, el medioambiente o la salud. Además, hay que prestar atención a que no solo el arte tiene valor en sí, sino su valor para ayudar a esas otras áreas antes mencionadas.



**GRÁFICO 5: DONACIONES PRIVADAS A LAS ARTES, LA CULTURA Y LAS HUMANIDADES COMO % DEL TOTAL DE FILANTROPÍA (1997-2011)**

FUENTE: AMERICANS FOR THE ARTS

La variación porcentual en el total de donaciones a las artes en entre los años 2009 y 2012 tuvo un crecimiento del 18%, después de una década de disminución. Por lo tanto, estamos en presencia de una mejora en la economía, con un consecuente aumento de las donaciones en distintas áreas, y en el caso del arte, también repuntando.

Nosotros siempre estamos trabajando en distintas formas para analizar el valor de la conexión entre el arte y los negocios y sus distintos aspectos. Mediante una campaña intentamos demostrar que cuando un negocio apoya el arte los beneficios no solo van al arte en sí, sino que también el negocio recibe una retribución a cambio, un beneficio.



	2006	2009	2012
VARIACIÓN PORCENTUAL EN TOTAL DE DONACIONES A LAS ARTES EN PERÍODO ANTERIOR	-5%	-14%	18%
PORCENTAJE DE TODAS LAS EMPRESAS QUE APORTAN A CUALQUIER CAUSA FILANTRÓPICA	70%	52%	64%
PORCENTAJE DE TODAS LAS EMPRESAS APORTANDO A LAS ARTES POR UN PERÍODO DE 3 AÑOS (CASH / NO CASH)	43%	28%	41%
CONTRIBUCIÓN MEDIA A LAS ARTES POR EMPRESA	\$800	\$750	\$1.000
PORCENTAJE RECIBIDO POR LAS ARTES DEL TOTAL DE LAS CONTRIBUCIONES FILANTRÓPICAS	15%	15%	19%

## CONTRIBUCIONES DE LAS EMPRESAS A LAS ARTES

FUENTE: AMERICANS FOR THE ARTS

Otro aspecto importante son las alianzas estratégicas que existen en el sector privado; y hay que pensar cuáles son las que ustedes necesitan en Chile. Por ejemplo, pensar acerca de los lugares en que se reúnen quienes toman las decisiones en el sector privado. En el caso de nosotros se reúnen en el Council for Foundations o el Committee Encouraging Corporate Philanthropy, y otro tipo de organizaciones similares. Por ende, la cooperación entre nosotros y este tipo de grupos es prioridad, así es que cuando ellos se reúnen, Americans for the Arts lleva artistas y programas de arte a esos grupos y se los presentan de manera de hacernos parte del diálogo tal como hacemos en el sector público. En el sector público siempre estamos trabajando con organizaciones de educación nacional, organizaciones de líderes locales, como por ejemplo el Asociación Nacional de Alcaldes o los miembros del Ejército. Utilizamos distintas herramientas, tales como reconocer quién lo ha hecho de maravilla en un área u otra. Es así como Arnold Schwarzenegger, ex Gobernador de California, fue reconocido hace cinco años ya que fue el Gobernador que más donó a las artes. Creo que es importante replantearse constantemente las estrategias, ya que algunas de estas personas ya no están en la administración, pero es importante mantener el contacto.

En Americans for the Arts también enviamos mensajes en distintos formatos mediante campañas de visibilidad nacional. También tenemos un movimiento

denominado Partnership Movement diseñado para enviar el siguiente mensaje: que uno puede ser el Shakespeare de la litigación —ya que el arte es también importante en el mundo del derecho— o ser el Picasso de la administración, o la Frida Kahlo de la química. En definitiva, el efecto del arte es visible y útil en todas las disciplinas y nosotros debemos exigir más arte en el transcurso de la vida.

Nuestra visión es que es necesario invertir en generar redes y ser persistentes con el mensaje, no hacerlo una sola vez sino que una y otra vez.

Hay un libro que me encanta. Se llama *Cómo los irlandeses salvaron a la civilización*, y que, entre otras cosas, habla sobre cómo los monjes irlandeses mantuvieron vivo el arte durante la época oscura, sin que fuera destruido. Nos guste o no, los que trabajamos en el ámbito cultural, somos los protectores del arte del siglo XXI. Lo que hagamos quienes estamos involucrados será lo que la gente reciba, y si lo hacemos bien, si tenemos esta alianza público-privada, ¿cuál será el retorno?: un mejor niño, una mejor niña, una mejor ciudad, una mejor nación y, en definitiva, un mundo mejor.

# EL PODER DE UNA ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA

## DIÁLOGO ENTRE

**RUPERT MYER AM**, presidente del Directorio del Australia Council for the Arts; **ROBERT LYNCH**, presidente de Americans for the Arts; y **MAGDALENA ANINAT**, directora de Contenidos y Proyectos del Consejo de la Cultura (moderadora).

**MAGDALENA ANINAT:** Considero importante abordar el tema de la “ecología de las artes” a la que Rupert Myer hace referencia, de forma que podamos discutir el rol que le cabe a cada institución, a las empresas, al Estado, y también a las personas. Rupert, comentabas que con la crisis económica la filantropía individual y/o familiar había aumentado. ¿Por qué crees que se da esta situación? ¿Será gracias a ciertos instrumentos públicos que buscan fomentar esa actividad?

**RUPERT MYER:** La expresión que yo utilicé, “ecología de las artes”, creo que es una buena forma de pensar el arte como un todo, como un sistema medioambiental, es decir, que la salud de uno de sus elementos tiene impacto en la salud de otro. Por lo tanto, para que esta ecología sea sana, las grandes instituciones deben estar bien manejadas y tener programas

atractivos y bien financiados, pero también lo deben tener las organizaciones más pequeñas. Es algo así como hablar de los ligamentos, de los huesos; todos los órganos del cuerpo deben estar sanos. Creo que es una forma muy buena de imaginar el arte.

Por otra parte, el comentario sobre estas donaciones filantrópicas y la manera en que están aumentando, pese a la crisis económica, creo que refleja justamente que esto es como una maratón, y no es una carrera corta. Estamos hablando a largo plazo. Por lo tanto, también es necesario planificar a largo plazo. Lo que se ha hecho para aumentar la filantropía en Australia —la legislación existe desde hace 12 años— se ha demorado un poco en surtir efecto en lograr que los individuos y las familias se decidan a participar en la filantropía y que cuando tomen esas decisiones los recursos financieros se destinen sin consideración de lo que pueda estar ocurriendo con la economía en un momento en particular. Ha sido un proceso a largo plazo y creo que mi comentario tiene que ver con visualizar que existe un patrón similar que seguramente se va a desarrollar aquí también, en el sentido de que es necesario tener buenas políticas. Quizás esta nueva ley chilena de incentivo a las donaciones con fines culturales está reflejando buenas políticas en filantropía también, pero el impacto será a largo plazo, también considerando la capacidad de recibir apoyo del sector privado por parte de las artes.

**ROBERT LYNCH:** En Estados Unidos lo que vemos es que la dinámica de la contribución de las empresas al arte es intermitente, va y viene. Los últimos estudios han demostrado que del total del aporte de las empresas un tercio corresponde a filantropía y dos tercios a *marketing* o emprendimiento, quizás ligeramente diferente a la situación en Australia. Pero esta dinámica podría cambiar si hacemos bien nuestro trabajo, si logramos promover que las empresas participen más en la perspectiva filantrópica. Lo importante es que no importa cuál sea el tipo de contribución, siempre es valioso dedicarle tiempo a fomentar estos negocios para ambos lados, porque los dólares están ahí. Ahora, la otra idea que no he enfatizado lo suficiente es que el proyecto de filantropía no es a corto plazo, ni tampoco lo es el *marketing*, son procesos lentos para establecer relaciones. Muchas veces las personas piensan que deben

desarrollar la capacidad para recaudar fondos y, una vez aprendido, basta con acudir a tal o cual persona o institución y recibir fondos a cambio. Pero no funciona así, todo va a depender de las destrezas de cada uno, de conocerse entre las partes involucradas, generar confianza. Hay que crear un proceso de estímulos de entrada y luego fomentar una relación más a largo plazo, algo que sí funciona con las fundaciones, los individuos y las empresas.

**MAGDALENA ANINAT:** Aquí hay un tema en relación a cómo se compatibilizan el cobro de entradas, la principal fuente de ingresos, y el acceso general a la cultura. ¿Es necesario, o sano, que se busque, como una buena práctica, la gratuidad en el acceso a espectáculos o actividades culturales? ¿O es un sistema que hay que revisar para focalizar la gratuidad en la población que tiene menores posibilidades de acceso a la cultura?

**ROBERT LYNCH:** En Estados Unidos se piensa que, en la medida de lo posible, el pago de dinero para demostrar el valor de un producto en las artes es un componente importante a considerar, ya que en algunos casos es mucho dinero a cambio de estar presente en un evento muy especial, y eso solo se limita a las personas de altos recursos. Pero en otros casos es simplemente un pago pequeño, que sirve de reconocimiento a la valoración de lo que se está yendo a ver. Entonces, este sistema de subvenciones en Estados Unidos muchas veces implica dar acceso a precios reducidos para cierto público y dar cabida a otras ofertas más accesibles, pero no necesariamente que todo sea gratuito. Por ejemplo, el Kennedy Center, similar al Centro Cultural Gabriela Mistral, tiene media docena de opciones de eventos culturales una noche, y una de esas es gratis, pero otras están afectas a rangos de distintos precios, y esto está también aceptado por los donantes.

**RUPERT MYER:** Desde la perspectiva australiana el tema principal de discusión es las oportunidades para dar acceso a distintos públicos, distintos grupos etarios y distintas capacidades financieras; y ofrecer eso en todas las artes. Ahora, algunos eventos sí son gratuitos, pero el tema más importante es que hay que

garantizar que en todas las áreas de la comunidad quizás algunos sí tienen recursos financieros, pero también el tema se relaciona con atraer y fidelizar al público. Creo que hay un riesgo, y es que, al tener eventos completamente gratuitos, el único tema de discusión acerca del acceso se devalúa, es decir, se devalúa lo que en definitiva quieres que la comunidad valore. Que las personas asistan a eventos gratuitos teniendo capacidad de pago sería una lástima, una pena perder esa oportunidad. Cabe mencionar que los museos nacionales públicos en Australia son gratuitos (el acceso a la colección nacional), pero se paga por exhibiciones especiales.

**ROBERT LYNCH:** En efecto, las entidades de propiedad estatal, como el Smithsonian, probablemente van a ofrecer opciones gratuitas, ya que son propiedad del Gobierno Federal. No estamos hablando del mismo mundo sin fines de lucro. Pero en el caso de las artes dramáticas, como danza o teatro, suelen ser menos gratuitas, por decirlo así, que las artes visuales.

**MAGDALENA ANINAT:** Rupert, hablaste sobre promover la asociatividad y los *matching funds*. ¿Qué rol debería tener el Estado para incentivar al sector privado a realizar donaciones para el fomento de las artes y la cultura, más allá de las leyes de incentivo tributario?

**RUPERT MYER:** Además de la arquitectura de leyes y acuerdos para incrementar el apoyo del sector privado, de fundaciones privadas, y de incentivos en particular para respaldar a las artes, en un sentido no financiero, el rol que los gobiernos pueden desempeñar es el de honrar y reconocer el papel de los donantes y otros individuos y organizaciones. Existen maneras en que las personas pueden ser premiadas y reconocidas por su papel. Todo como parte de la ecología para lograr respaldo.

**MAGDALENA ANINAT:** ¿Tener incentivos para involucrar al sector privado no significa que el Gobierno deba dejar de apoyar completamente a las artes, o que signifique un retiro del financiamiento de subvenciones o fondos públicos?

**RUPERT MYER:** Creo que hay un reconocimiento saludable en el sentido de que en el mundo de las artes “uno más uno es igual a tres”. Algunas personas se podrían preocupar si el apoyo privado se incrementara mucho. El Gobierno podría decir: “Bueno, ahora el apoyo se da en el contexto privado”. Sin embargo, esa no ha sido nuestra experiencia; la experiencia en Australia es que el apalancamiento producido entre el Gobierno y el sector privado es precisamente lo que genera un entorno más grande para el desarrollo de las artes, y creo que eso es importante. También es cierto que el Gobierno suele financiar cosas diferentes. El papel del Gobierno en la mayoría de las artes es el de buscar la cobertura de algunos de los gastos recurrentes, mientras que la función de la filantropía, el patronazgo y el patrocinio es sumarse a los aspectos creativos adicionales como atraer a los grandes artistas, generar trabajos artísticos importantes, es decir, darle ese extra a las artes. Pero eso solo puede funcionar si sabemos que existe un balance sólido.

**ROBERT LYNCH:** Otra cosa que me gustaría añadir es que en Estados Unidos el Gobierno valora mucho la capacidad que puedan tener los ministros por ejemplo, u otros, de manifestar y ser defensores del valor de las artes, y que así atraigan el interés de las empresas y otras autoridades. Por ejemplo, en Estados Unidos el dinero que llega a nuestros fondos federales va al Fondo de Donaciones para las Artes. El 40% va a los Consejos de Arte de los 50 estados, pero solo si ellos lo igualan uno a uno. De esta manera, si un Estado no equipara la donación del Estado Federal —y esto ha ocurrido una sola vez— no recibe el dinero, por lo que es un incentivo importante. Entonces, el Estado hace una donación y luego se equipara nuevamente, o a razón de dos a uno, con las empresas. Con este efecto de réplica entre las fuentes privadas y públicas se van multiplicando los recursos. La inversión inicial es valiosa en el sentido del subsidio, pero también por el apalancamiento privado y la lógica de crecimiento que fomenta este sistema.





# CUANDO LA CULTURA ES PARTE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: EL CASO DE FOMENTO CULTURAL BANAMEX

**CÁNDIDA FERNÁNDEZ DE CALDERÓN**

Directora de Fomento Cultural Banamex (México)

**A** más de 40 años de su fundación, Fomento Cultural Banamex es la institución cultural líder del sector privado gracias a su activa labor en la investigación y organización de proyectos para el desarrollo cultural de México. En 1971 se instituyó como un organismo no lucrativo con la misión de impulsar la inversión en el desarrollo cultural, así como promover, preservar y difundir las manifestaciones artísticas, la historia y las tradiciones de México.

Como visión se ha propuesto trabajar en acciones innovadoras y de excelencia; ser una fundación a la vanguardia del quehacer cultural, y ser útil al Banco Nacional de México (Banamex) y a la sociedad. Banamex de hecho fue pionero en este ámbito, al ser el primer banco en México que impulsó esta promoción de la cultura mexicana a través de una fundación específica con el fin de profesionalizar y encauzar su compromiso social.

La actividad de nuestra institución se realiza a través de seis líneas de acción:

La primera es la investigación para exposiciones, y tiene como objetivo dar a conocer la obra plástica de artistas mexicanos y extranjeros de diferentes épocas, cuyo tema principal sea México, así como presentar exhibiciones de carácter histórico que demuestren distintos procesos sociales, artísticos y culturales. Estas se realizan con especialistas del más alto nivel académico y se plantean en tres vertientes: exposiciones nacionales, exposiciones itinerantes y exposiciones internacionales. Nuestro segundo pilar es el importante trabajo editorial, que contribuye a recuperar el legado cultural de México y a difundir el arte y la historia. Esto ha sido posible a través de un programa de investigación académica con especialistas y autores destacados sobre temas vigentes y de interés general. Los libros se producen con los más altos estándares editoriales a nivel mundial.

Otra importante línea de acción se sustenta en la riqueza del patrimonio cultural de México, razón por la cual Fomento Cultural Banamex se ha abocado a realizar programas de rescate y conservación en alianza con instituciones públicas y gobiernos de los Estados, y con apoyo de organizaciones de cooperación nacional e internacional, de salvaguarda del patrimonio de la humanidad. A lo largo de más de una década ha participado en la restauración de sitios arqueológicos, monumentos virreinales, órganos históricos, acervos documentales y fotográficos, y textiles mayas, entre otros. Asimismo, ha trabajado en el rescate y difusión de archivos históricos fotográficos y en la conformación de colecciones, destacando el acervo de más de 70.000 fotografías que hoy en día posee. También destaca la restauración del ex Convento de Santo Domingo de Guzmán, en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, hoy sede del Centro de Textiles del Mundo Maya, realizada en conjunto con Fomento Social Banamex, el Gobierno del Estado de Chiapas y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH).

El Programa de Desarrollo Turístico y Comunitario Integral es otra de las líneas de acción que, a su vez, conjunta a varios de los otros programas de Fomento Cultural Banamex. Ha sido puesto en marcha en diversas regiones de Yucatán, Veracruz y Michoacán. Un ejemplo es el proyecto de restauración y desarrollo integral Maní, en Yucatán, donde en los últimos tres años se ha trabajado con un innovador concepto que tiene como principal objetivo la rehabilitación del pueblo y el mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes.

Los servicios educativos, otro de los fundamentos de la institución, formulan estrategias pedagógicas destinadas a buscar que el aprendizaje de los destinatarios de nuestra oferta cultural, en su mayoría escolares de todos los niveles, sea significativo. Las actividades se llevan a cabo tanto intramuros como extramuros y con niños y niñas de las comunidades rurales en donde se desarrollan otros proyectos de la institución. Por otra parte, durante la última década se han implementado programas de desarrollo académico e institucional con distintos centros de estudio e investigación y universidades públicas y privadas en varios estados del país y el extranjero.

Por último, la sexta línea de acción es el Programa de Apoyo al Arte Popular, iniciado en 1996, que ha marcado un hito en su ámbito y actualmente es considerado un referente a nivel nacional e internacional del arte popular mexicano. Arrancó con el proyecto Grandes Maestros del Arte Popular, colección Fomento Cultural Banamex, cuyas tareas fundamentales son la capacitación, la difusión y la exposición y venta de los productos artesanales es un modelo integral de apoyo a los grandes maestros. Sus objetivos centrales son el fortalecimiento de los talleres, con el fin de que conserven la maestría de los creadores y que ellos, sus familias y sus comunidades, logren una mejor calidad de vida y desarrollo humano. En la primera fase de este programa fueron seleccionados y premiados 180 artistas populares de las ramas artesanales más representativas, a quienes se les nombró Grandes Maestros del Arte Popular.

Desde el inicio del programa Grandes Maestros del Arte Popular, se han realizado más de 6.700 acciones en las que han participado 1.600 maestros y 44 grupos de mujeres artesanas indígenas. Todas estas tareas han contribuido a consolidar su actividad, lo que ha redundado en un enorme esfuerzo por mejorar su difusión, conocimiento y comercialización.

El programa ha trabajado en conjunto con los proyectos de desarrollo integral y turístico de Fomento Cultural Banamex, realizados con la colaboración de empresas preocupadas por el mejoramiento de las condiciones de vida de los artesanos y sus comunidades en diferentes regiones del país. Destacan los trabajos de casi una década en Izamal, conjuntamente con la fundación Roberto Hernández Ramírez y la Fundación Haciendas del Mundo Maya. Con este proyecto se ha apoyado a distintos artesanos de la localidad en la infraestructura de sus talleres y se les ha capacitado en diseño y comercialización. Además, se han puesto en marcha programas de restauración de museos e impulso a centros turísticos.

Dentro de esta línea de acción, Banamex, Fomento Cultural Banamex y Cinépolis han venido realizando el proyecto de integral para el desarrollo turístico de Santa Fe de la Laguna, pequeña población purépecha ubicada en la ribera norte de la cuenca del lago de Pátzcuaro, en el estado de Michoacán. Se basa en el apoyo al desarrollo de fondas y hospederías; el fortalecimiento de servicios educativos en la localidad; el arreglo arquitectónico de sus plazas, así como una serie de actividades entre las que se incluye el fortalecimiento de talleres de alfarería vidriada tradicional, mejoras a los hornos y salas de exhibición y venta. El éxito de estos proyectos radica en que han permitido crear las condiciones para replicar el modelo en otras poblaciones, tanto en localidades de la cuenca del lago de Pátzcuaro como Tzintzuntzan, como en Castillo de Teayo, Veracruz, y Maní, Yucatán, en donde los alcances como modelo integral son aun mayores.

A grandes rasgos, esta es la trayectoria de estos más de 40 años de gestión cultural privada de Fomento Cultural Banamex y cómo busca incidir en el desarrollo económico y humano de las comunidades y poblaciones con los que tiene contacto.

## DESAFIOS DE LA GESTIÓN CULTURAL Y EL ROL DEL ESTADO EN SU DESARROLLO

La gestión cultural la definimos como la función institucional integradora de todas las personas y organizaciones dedicadas a salvaguardar aquellas expresiones u obras de la humanidad que hacen a los seres humanos tomar conciencia de sí mismos. La gestión cultural hoy debe mantenerse abierta, actualizada e informada, y poseer un conocimiento sólido de la cultura propia para poder entablar y mantener el diálogo con otras, y definir el objetivo que se desea alcanzar.

Los avances tecnológicos y su incidencia en la cultura, los vínculos cada vez más claros entre la economía y el patrimonio cultural, las migraciones, los movimientos sociales, ecológicos y artísticos, así como los debates cada vez más incluyentes en la construcción de la democracia, demandan nuevas formas de participación y gestión de la cultura.

En nuestros días, el patrimonio cultural repercute en el desarrollo de un territorio. La sostenibilidad del patrimonio es un reto actual, así como la redefinición de las políticas culturales y de las estrategias de gestión cultural, las cuales deben considerar a todos los sectores involucrados, desde las instituciones encargadas de

regularla hasta los agentes de desarrollo de la cultura, del medioambiente y de la industria turística.

Las iniciativas culturales privadas en México son muy variadas, como también lo son sus objetivos y forma de operación: van desde el ámbito de las industrias culturales hasta el de las personas y grupos de la sociedad que detectan áreas de oportunidad o necesidades no atendidas por el sector económico y el propio Gobierno.

Debemos preguntarnos cuáles han sido las razones del éxito de nuestras asociaciones, pues me parece que el resultado de dicha reflexión nos puede dar pautas para reforzar y ampliar nuestro trabajo en un futuro:

En primer lugar, cabe señalar el genuino interés de parte de los directores y dueños de las empresas, quienes han trascendido la inquietud personal al institucionalizar sus apoyos a la cultura. El poder establecer un porcentaje fijo de las utilidades dedicado a proyectos culturales facilita enormemente la labor de las gestoras culturales. Si no existiese institucionalización y no se planteasen objetivos claros, existiría el peligro de perder el rumbo, desperdiciar recursos y a la larga carecer de presupuesto.

Por otro lado, sin ese genuino interés por la cultura se corre el riesgo de degenerar la acción cultural en meros actos de mercadotecnia o de convivio social. Si bien estos últimos son herramientas útiles en la difusión del patrimonio y la gestión cultural, debe quedar claro que el innegable interés y la consistencia de los programas que impulsa son lo que prevalece a través del tiempo.

Sin embargo, para el buen desarrollo de las organizaciones civiles culturales se requieren ciertos aspectos, tales como: respeto e investigación minuciosa del tema o grupo al que nos acercamos, y a su vez, aportar al conocimiento; respeto por la diversidad cultural, conocer, aceptar y asimilar la complejidad de una sociedad para contribuir a ella; convicción de que los proyectos culturales siempre tienen un doble valor, el de las bondades que se generan *per se* en el enriquecimiento del alma y el de ser un factor que incide en el desarrollo económico y su consecuente efecto de mejorar la calidad de vida de los beneficiarios; contar con recursos propios de base e, igual de importante, formar alianzas con socios públicos o privados que fortalezcan las propuestas propias, al compartirnos sus mejores prácticas y brindarnos su confianza y sus recursos. Estos socios son básicos no solo por su efecto multiplicador, sino porque actúan de aval y de vigías de nuestro quehacer; delinear objetivos

integrales claros y que cuenten con flexibilidad ante los posibles cambios; elaborar estrategias de gestión con acciones a corto, mediano y largo plazo, que partan del conocimiento de la realidad; considerar acciones y proyectos con un trasfondo educativo y de conservación del patrimonio cultural; comprometerse a colaborar en el desarrollo de las comunidades, audiencias o públicos; realizar los proyectos con calidad y con programas claros de difusión y comunicación; y trabajar con pasión.

Si hacemos un recuento final de lo que falta por hacer en la gestión cultural privada, y del apoyo por parte del Estado, nos damos cuenta de que hay todavía un largo camino por recorrer.

Por parte de las organizaciones civiles los puntos principales a desarrollar son:

1. Desarrollar de forma más eficiente la planeación estratégica y la profesionalización de sus iniciativas con objetivos claros, con lazos en la academia y con bases en su carácter empresarial, conjuntando así tanto la aportación a la cultura como el éxito en el desarrollo operativo.
2. Propiciar la formación especializada y de excelencia de gestores culturales que aporten iniciativas integrales y exitosas. La gestión cultural solo se podrá desarrollar con los profesionales del ámbito que puedan añadirle valor a las creaciones culturales en proyectos integrales. Asimismo, los gestores deben unir las demandas de los diversos públicos.
3. Crear el vínculo entre el espacio cultural y la comunidad como una tarea prioritaria. Asimismo, estudiar de forma más profunda las acciones extramuros y propiciar las visitas escolares a museos, tarea en la que se requiere el apoyo estatal para optimizar el alcance de los esfuerzos e iniciativas culturales. Los museos en general, y las exposiciones temporales en particular, no son vanos ni mucho menos elitistas. Por el contrario, presentan una muy rica veta de la educación: son una importante fuente de aprendizaje complementario para el sistema educativo porque alcanzan también a las personas que no tienen acceso al sistema escolarizado por falta de oportunidades o por su edad.
4. Revalorar el papel destacado del turismo en el sostenimiento de las inversiones culturales.

5. Desarrollar un programa de indicadores cualitativos de la actividad cultural.
6. Propiciar y apoyar la formación de una prensa cultural más analítica, capaz de hacer seguimientos enriquecedores que favorezcan la evolución de las iniciativas culturales.
7. Contar con más canales de información y sensibilización para el público en general. Las organizaciones culturales de la iniciativa privada tienen la enorme responsabilidad de desarrollar mensajes y contenidos de calidad en los medios de comunicación y, por lo tanto, de educación. A través de ellos, existe la posibilidad de lograr un impacto formativo y enriquecedor para la audiencia. La televisión e internet deben constituirse hoy en vehículos portadores de conocimiento por excelencia y ofrecer una programación que pueda educar, informar y entretener. Es necesario invertir en la investigación para el diseño y producción de contenidos con el fin de ofrecer una programación que pueda educar, informar y entretener.
8. Transparentar y presentar cuentas claras de las actividades para generar confianza del trabajo que se realiza en las organizaciones culturales privadas. De esta manera se comprenderían y valorarían sus quehaceres y estrategias, a la vez que se iría borrando el estigma que existe acerca del uso de estas asociaciones como medio de evasión fiscal de las empresas.

La iniciativa privada puede aportar mucho, pero necesita que el Estado provea de los instrumentos para potenciar y garantizar su actividad. Una función primordial y permanente que debe tener el Estado es, además de regular, facilitar las acciones de la iniciativa privada, para que los proyectos e intenciones generosas de esta no desfallezcan ante un mar de trabas.

En primer lugar, y cito a Ernesto Piedras, “el Estado debe otorgar al sector cultural un tratamiento formal de sector económico, con reglas de operación claras y estables con el tiempo y que lo conduzcan a su desarrollo”. La cultura requiere de un tratamiento específico en sus relaciones comerciales y una política fiscal con incentivos para su fortalecimiento. Debe ser motivo de preocupación pública, como lo son el turismo o las finanzas, y se deberá enlazar con los demás sectores de crecimiento y desarrollo económico. Todo esto conlleva al establecimiento de prioridades y políticas de largo alcance en la cultura, la educación, el turismo, la

infraestructura carretera, los servicios e industrias culturales en general, así como en el marco regulatorio de los centros históricos y muchas iniciativas más.

En segundo lugar, el Estado debe plantear un marco fiscal que estimule la donación y la inversión en infraestructura cultural. La deducibilidad que existe en México, hasta 2013, de 7% de las utilidades de una persona moral de las donaciones que haga, parece ser suficiente, pero no parece serlo para las personas físicas. El Estado debe estimular las donaciones: en el caso de las 5,500 instituciones receptoras certificadas por la Secretaría de Hacienda, los donativos solo alcanzan el 25% de sus entradas económicas.

La mejor invitación a las empresas y personas que aún no incursionan en la promoción cultural es el incentivo fiscal. Más adelante, la contundencia y la “magia” de estos temas harán su trabajo y terminarán por retenerlas en el sector. Es muy importante dotar de seguridad jurídica a los esfuerzos privados, tanto en la constitución de asociaciones como en la posesión de propiedad mueble e inmueble.

También es clave el impulso público que se le pueda dar al desarrollo de las ciudades y pueblos-museo, unido a la necesidad de proteger el patrimonio inmueble en su conjunto, entendido como una totalidad armónica, y no solo como los inmuebles de mayor calidad artística. Considerar la importancia de vivir en un ambiente urbano bien conservado y con una oferta cultural atractiva, con festivales y exposiciones de calidad, no solo conlleva beneficios a la población local y al turismo, sino que también puede atraer a retirados extranjeros. Está claro que se requiere del desarrollo de un plan que contemple la seguridad jurídica y personal, así como el cuidado de la salud de los pensionados. En México creo que es importante captar un porcentaje de los cuatro millones de *baby boomers* que hasta el año 2030 se estarán jubilando.

El Estado, con apego estricto a la conservación, debe regular y facilitar las posibilidades de comercialización de algunos bienes culturales. Así, el Estado debe tener la capacidad de sembrar la semilla del espíritu de empresa a través de sus apoyos y múltiples programas. De acuerdo con nuestra experiencia, vemos que en el trabajo de las dependencias gubernamentales, a pesar de su esfuerzo genuino, siempre aparece un halo paternalista que no permite la creación de ese espíritu indispensable para un proyecto productivo del ámbito económico. Hay que hacer ver que realizar negocios bien regulados es un valor y no un estigma.



El Estado debe revisar la certificación de donatarios y analizar si sería útil la creación de una entidad autónoma que califique a las organizaciones culturales privadas, previamente certificadas, bajo rigurosos parámetros. Pero también debe tener una posición más abierta y confiar más en la certificación que hace de las organizaciones de carácter cultural y que con este certificado se posibilite el trabajo con cualquier dependencia oficial. La definición de indicadores culturales es de vital importancia; por lo tanto, debe promoverse el estudio estadístico y de la incidencia de la cultura en el desarrollo económico desde las industrias culturales y las áreas de patrimonio.

Muy importante será promover un área de vinculación con el mundo empresarial para impulsar proyectos conjuntos de desarrollo cultural y social. Esta no debe ser una oficina de relaciones públicas, sino un departamento cuya intención práctica sea conjuntar el quehacer público con el esfuerzo privado, orientado a programas de comunicación y difusión cultural en medios masivos y cibernéticos, así como a desarrollos turísticos en poblaciones con infraestructura abundante. Esta área de vinculación, con la coordinación de verdaderos gestores culturales, puede desarrollar o evaluar modelos de participación por tipos. Estos deben partir del trabajo de un equipo interdisciplinario con nexos con la academia y las universidades y, sobre todo, con experiencia en negocios, además contar con la participación de abogados que realicen o revisen marcos jurídicos de operación fluidos y operantes. Dichos modelos orientarán a las iniciativas privadas en la definición de sus proyectos.

El Estado debe promover el estudio estadístico y de la incidencia de la cultura en el desarrollo económico de las industrias culturales y las áreas poseedoras de patrimonio tangible e intangible. Es muy importante definir los indicadores clave comunes a nuestras instituciones privadas.

Para terminar, debo señalar que a todos nos corresponde valorar desde cada fundación o institución, o en forma personal, a nuestra cultura e identidad y su enorme capacidad de expresión tangible e intangible, así como también respetar nuestra diversidad y fortalecer e impulsar el potencial de crecimiento económico y de desarrollo integral que las áreas culturales poseen.



# LA CULTURA COMO PARTE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: EL CASO DE LA FUNDACIÓN SANTANDER

**BORJA BASELGA**

Director gerente de la Fundación Banco Santander

**E**n primer lugar quiero abordar lo que es y lo que no es la responsabilidad social corporativa (RSC). Cuando las actuaciones de una empresa benefician únicamente a la sociedad, estamos hablando de caridad. Y creo que en las empresas no tenemos ese mandato de nuestros accionistas. Por el contrario, cuando esas actuaciones benefician única o principalmente a la empresa, entonces estamos haciendo *marketing*. Y tampoco podemos incluirlo como RSC. Solo cuando lo que hacemos beneficia simultáneamente a la sociedad y a la empresa, estamos hablando de RSC, y eso sí que tiene encaje con lo que los accionistas esperan de sus gestores.

Pongo como ejemplo el proyecto de apoyo a las universidades que desarrolla el Banco Santander. Es verdad que hace una enorme aportación todos los años a un gran número de universidades, pero también lo es que trata de lograr que los mejores estudiantes puedan trabajar luego en la institución, de manera que estamos

ante un *win-win situation*. Y quiero añadir que me gusta más el concepto de *community engagement*, que se utiliza en países que tienen más desarrolladas este tipo de políticas, como puede ser Australia.

## LA FINANCIACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA EN ESPAÑA

En España se pueden destacar tres actores que han sido muy relevantes en la financiación de la cultura hasta hoy: las cajas de ahorro, la Administración Pública y las fundaciones privadas.

Hasta hace solamente unos años, las cajas de ahorro en España suponían el 50% del negocio bancario. Estas instituciones financieras, a diferencia de los bancos, tienen la obligación de destinar parte de sus beneficios a obra social. Por este motivo, las cajas de ahorro han sido grandes mecenas durante los últimos 30 años. Sin embargo, a partir de 2008, con el inicio de la crisis económica, esto empieza a cambiar. En 2010 las cajas de ahorro todavía destinaron a obra social un total de 1.462 millones de euros, aunque esta cifra era ya un 17,7% menor que la del año anterior. Y, aunque no toda la obra social se destina a cultura, es innegable la importancia que la aportación de las cajas de ahorro tenían en este sector.

En cuanto al mecenazgo de la Administración Pública española, me gustaría compartir algunos ejemplos ilustrativos: entre 1989 y 1995 en España se crearon seis nuevos museos o centros dedicados al arte contemporáneo, con una importante inversión presupuestaria que, en la mayoría de los casos, fue ampliamente superada por la realidad; en 1989 abre sus puertas el Centro Atlántico de Arte Moderno en Las Palmas de Gran Canaria; en 1990 se inaugura el Museo Reina Sofía; en 1993 se crea el Centro Galego de Arte Contemporáneo; en 1995 empieza su andadura el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (Macba), y ese mismo año se inaugura el Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo (MEIAC) en Badajoz; en 1997 abre el Guggenheim de Bilbao, posiblemente el modelo a imitar por casi todas las comunidades autónomas del país.

En este último caso, el del Guggenheim, quisiera enfatizar que este museo es únicamente la imagen más visual de una extraordinaria transformación de una ciudad que en 20 años pasó de ser un centro industrial, con altos grados de contaminación, a una ciudad moderna, abierta a su río, con grandes proyectos culturales y, lo que me parece más importante, sin incurrir en un endeudamiento

feroz, como han tenido que hacer otras ciudades. Sin embargo, muchos políticos se quedaron con la idea de que un *trophy building* (un edificio trofeo) se puede convertir por sí mismo en un transformador de la sociedad y, créanme, eso no es así.

El rito de creación de museos continuó en los años siguientes, y no hay provincia ni región (lo que nosotros denominamos comunidad autónoma) que se quede fuera de esta marea. Es curioso el proceso de formación de los museos. Históricamente, la monarquía o los coleccionistas privados compraban obras y, con el tiempo, en algunos casos, se acababa por crear un museo. Hoy, el proceso parece haberse invertido. Primero se crea el museo y, luego, se buscan las obras de los artistas.

Pero todos estos museos de arte deben llenarse no solo de arte sino de personal (directores, conservadores, restauradores, coordinadores, personal de mantenimiento, de comunicación...) y de programas culturales, educativos y exposiciones, etc.

Dicen que cuando el escritor catalán Josep Pla llegó a Nueva York y vio la ciudad de los rascacielos en la noche, luminosa y encendida, preguntó socarrón “Y esto ¿quién lo paga?” Algo parecido podemos pensar al ver algunos de los impresionantes edificios que albergan los museos que he citado. Sobre sus presupuestos no me voy a detener, pero las cifras son de escalofrío.

Quiero centrarme en el arte contemporáneo, no solo por su importancia en el panorama cultural internacional, sino también por su vinculación con la Fundación Banco Santander, que todos los años lleva a su sede de Boadilla del Monte, en Madrid, una colección privada de arte contemporáneo.

Cuando vemos este panorama y pensamos en la situación que nos ha tocado vivir, enfrentándonos a una importante crisis económica, nos viene a la cabeza un concepto de máxima actualidad: la burbuja. Porque aquí también hay una cierta burbuja cultural. Y, respondiendo a la pregunta de Josep Pla, ya sabemos quién no lo va a pagar: seguramente no lo van a pagar las cajas de ahorro y tampoco las administraciones públicas. ¿Nos queda alguien? Queda alguien: la sociedad civil. Es el momento de que los ciudadanos decidan qué es lo que les interesa.

Hasta ahora, las administraciones públicas decidían por nosotros, nos lo ofrecían todo y nos limitábamos a ir a unos sitios y no a otros. Pues bien, ha llegado la hora de

que nuestros intereses se conviertan en realidades palpables. Y especialmente ahora que los impuestos son más altos. En 2012 el Gobierno español anunció una medida encaminada a aumentar la recaudación: la subida del IVA que gravará algunas actividades culturales con un tipo que pasa del 8% al 21% para compras de entradas de cine, de teatro o museos privados, entre otras cosas.

Es importante el lenguaje y la forma en que se nombran los conceptos. Por lo mismo me gusta hablar, como en Australia, de *giving*, y no de *giving back*, es decir, hablar de dar, no de devolver. Para ponernos en contexto y que nuestro análisis tenga un mayor número de referencias, me parece interesante entender lo que pasa en otros países. Una de las grandes diferencias es la tradición cultural de mecenazgo, muy presente en algunos países, y de la que nosotros carecemos en España. Hasta ahora se daba por hecho que los particulares no tenemos que pagar nada. Y eso, lamentándolo mucho, no nos lo podemos permitir más. La cultura de la subvención, al menos para todo y para todos, se ha terminado.

Hay otro grupo de mecenas que siempre está en la mente de todos: las fundaciones privadas, esas entidades que, cada vez más, responden bien a la descripción de Dwight Mac Donald: “A foundation is a large amount of money completely surrounded by people who want some”.<sup>1</sup> Hoy el “completamente rodeado” es una gran verdad.

España es el país de las fundaciones. Tenemos alrededor de 13.000, lo que nos sitúa por detrás de Alemania, que tiene 18.000, pero por encima de Inglaterra (con 8.400), Italia (4.000) o Francia (2.200), país en el que, en general, hace falta una dotación inicial de 150.000 euros y pasar un examen anual para verificar que las actividades se cumplen conforme al plan fundacional; si bien es verdad que allí hay siete tipos diferentes de fundaciones y, en cambio, no tienen una ley de Mecenazgo. En España, para que tengamos un elemento de comparación, es suficiente con aportar 3.000 euros. Las fundaciones hemos desarrollado un papel clave en el mecenazgo y organización de actividades culturales, así como de apoyo a otras instituciones a lo largo de estos años, a pesar de las importantes limitaciones y carencias que nos vienen dadas por la ley 49/2002, como el tema del IVA, ya que no se nos permite deducir este impuesto.

---

1

“UNA FUNDACIÓN ES UNA GRAN CANTIDAD DE DINERO COMPLETAMENTE RODEADA DE PERSONAS QUE QUIEREN UNA PARTE.”

Somos conscientes de la oportunidad que se presenta en este momento en el que las miradas se vuelven al ámbito privado y esperamos que la prevista ley de Mecenazgo y Participación Social sea un aliciente.

Es bueno recordar que la labor de las fundaciones ha tenido siempre una repercusión muy positiva en el producto interior bruto (por su generación de empleo, directo e indirecto), en el ahorro de costes (por los servicios prestados) y en las arcas públicas (por la imposibilidad de deducir el IVA soportado). Pero, dado como están los tiempos, nos preocupa más cómo conseguir que todos los agentes implicados (Administración Pública, fundaciones, empresas y ciudadanos) podamos seguir financiando y apoyando la cultura.

## NUEVAS FORMAS DE FINANCIACIÓN DE LA CULTURA

En primer lugar, quisiera detenerme en la **participación de la sociedad en la financiación**. Además de las cajas de ahorro y la Administración Pública, están las fundaciones, las empresas privadas y los particulares para apoyar a la cultura. En definitiva, lo que se ha dado en llamar la sociedad civil. Y ¿cómo es esa sociedad en España, en relación con el mecenazgo? Tenemos escasa tradición en el mecenazgo y en las donaciones privadas, desconocemos la figura del mecenas y no entendemos las razones por las que colabora con la sociedad, existe un alto nivel de opacidad que genera inseguridad en la gente, faltan códigos de buen gobierno en fundaciones y otras entidades no lucrativas... A la vista de esta situación, nos parece especialmente necesario impulsar una pedagogía centrada en divulgar las múltiples caras del mecenazgo y sus protagonistas, desde el mecenas corporativo hasta la persona física. Como la filantropía está basada en el vínculo emocional, hay que explorar vías para promover esos vínculos. Además, la sociedad debe tener acceso a propuestas más variadas de colaboración, estimulando el servicio a la comunidad. Debemos fomentar la transparencia —en esto juega un papel importante la Administración Pública— y debemos promover la creación de códigos éticos.

Si antes hablábamos de mayor implicación social y ciudadana en el mecenazgo, ¿por qué no empezar con **el crowdfunding como nueva forma de mecenazgo**? ¿Qué les parecería pagar 3.000 dólares por una cena? Bueno, no solo por una cena. En Estados Unidos son muy habituales las galas en las que los museos reúnen a los mecenas de su ciudad para pedirles dinero. Pagar 3.000 dólares por cubierto es aceptable y puede suponer una buena inyección de ingresos para el museo, aunque en la inmensa mayoría de los casos serán las empresas quienes paguen estas sumas. Esta fórmula no ha podido desarrollarse en España debido a la dependencia estatal de los museos a nivel presupuestario, ya que el dinero recaudado en esa cena iría al Ministerio de Hacienda y no se garantiza el retorno al Museo. Para ello, es muy importante dotar

a los museos de nuevas figuras jurídicas, como de las que ahora gozan el Museo del Prado o el Museo Reina Sofía, de manera que puedan disponer directamente de los fondos generados.

También considero necesario poner en valor la importantísima labor de las asociaciones de amigos de los museos, que colaboran como mecenas buscando la aportación de particulares e instituciones. Estas asociaciones me llevan a hablar de un fenómeno que se está desarrollando con fuerza, el *crowdfunding* o financiación colectiva. Si bien es una experiencia reciente en España y sobre la cual todavía no hay muchos datos, es interesante, ya que es una respuesta a una necesidad económica y a un cambio de modelo de producción y consumo cultural. En este nuevo modelo, el hasta ahora “espectador pasivo” es quien confiere valor a la propuesta cultural, es quien decide qué proyectos desea apoyar para que salgan adelante. Aquí la ciudadanía reclama su protagonismo, igual que ocurre en las redes sociales y en las nuevas formas de comunicación, donde aumenta la capacidad de decisión del usuario. Y supone, en definitiva, una forma de democratización del mecenazgo: el espectador, que ha pasado a ser usuario ahora también puede ser mecenas y tiene en sus manos la responsabilidad de apoyar la producción cultural de su tiempo y de su comunidad. A este respecto se ha sugerido que en la próxima ley de Mecenazgo se permita la deducción del 100% de la cuota del impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF), para los donativos de particulares a partir de los primeros 150 primeros euros. Esto contribuiría a estimular la participación de los ciudadanos en la financiación de actividades de interés general y al fortalecimiento de la sociedad civil.

Para lograr este tipo de colaboraciones necesitamos también contar con la ayuda de las instituciones receptoras de fondos, que tienen que facilitar el aporte de las personas a través de las donaciones *on line*. Si analizamos las páginas de inicio de los tres museos más importantes de Madrid, veremos el largo recorrido que implica llegar a descubrir el sistema para aportar al museo, al menos en comparación, por ejemplo, con la web del Museo de Arte Moderno (MoMA) de Nueva York. En el Museo del Prado, el “Hazte amigo” aparece en la columna de la derecha en último lugar; en el Museo Reina Sofía no aparece nada, ninguna opción para apoyar o colaborar con el museo; mientras, en el MoMA, el *Gift membership* aparece en el centro de la página y destacado, y *Donate on line*, está cambiando de slogan continuamente para ser siempre atractivo, pero con el mismo objetivo: conseguir la implicación del ciudadano con el museo. Nos falta, está claro, profundizar en la cultura del *asking*.



Otro aspecto importante en las nuevas formas de financiación de la cultura al respecto de democratizar el mecenazgo es que, si queremos lograrlo, debemos reconocerle carta de dignidad: **el *naming* o reconocimiento social del mecenaz.**

Hace unos meses visité el Museo del Prado. Un buen amigo, experto en arte, me enseñaba algunas de sus obras preferidas y me pidió que nos detuviéramos en la Sala XXIX. Allí, en la salida de emergencia, en una columna imposible de ver si no había un incendio en el museo, había un cartel que decía: “Esta sala se restauró con el patrocinio de...” ¡Qué enorme diferencia con cualquier gran museo americano! Cuando uno visita el MoMA no puede dejar de asombrarse de la naturalidad con la que hablan de las salas nombradas por los patrocinadores o cómo en el folleto de mano no falta la cita de los patrocinadores de cada área: audioguías gratuitas por cortesía de Bloomberg o los *Family Programs* gracias a Ford. Los tres auditorios tienen su nombre propio y los dos grandes edificios, también: uno se llama David y Peggy Rockefeller y, el más reciente, Lewis y Dorothy Cullam. Esta práctica cada vez tiene más importancia, sobre todo en música y artes escénicas, se llama *naming* y consiste en dar el nombre del patrocinador al evento o al teatro.

Me consta que en el proyecto de la nueva ley de Mecenazgo y Participación Social en España se está trabajando en el reconocimiento social del mecenazgo. Y esperamos que esa visibilidad sea más efectiva a través de la creación del Consejo Estatal del Mecenazgo, que incluirá a los sectores público y privado.

También me parece importante plantear la pregunta por el coleccionismo y la filantropía: ¿Qué les parecería pagar 60 millones de euros por un Picasso? Y si el comprador lo donase al museo de su ciudad, ¿les parecería mejor? Es una propuesta que en Estados Unidos se lleva haciendo desde hace tiempo. De hecho, influye en la venta de la obra, ya que los galeristas son más favorables a una venta cuando ven que el destino final de una pieza es un museo. Pero ¿dónde está el dinero hoy para realizar este tipo de acciones filantrópicas?, ¿cómo conseguir este dinero para realizar actividades? Entonces es importante abordar el tema de **la movilización de fondos con objetivos concretos.**

El Museo del Louvre, con 8,8 millones de visitas en 2011 y un presupuesto de 230 millones de euros en ese año, no baja la guardia y continúa su cruzada para recaudar más fondos. Sus recursos propios, es decir, los ingresos generados por la propia institución, son ahora más importantes debido a la caída de las subvenciones

públicas. Pues bien, en el mes de junio, el vicepresidente de los amigos del Museo del Louvre, organizó una gala benéfica (entre las esculturas del museo) y una fiesta (bajo la pirámide), con un concierto privado de Janet Jackson. Recaudó 700.000 euros con el objetivo de restaurar las galerías de artes decorativas del siglo XVIII.

El sistema tributario francés permite además la deducción de impuestos de un 60% de los gastos de mecenazgo artístico y hasta el 90% por la compra de una obra de arte clasificada como “tesoro nacional”. Un buen ejemplo es la compra de *Las tres gracias* de Lucas Cranach. Los propietarios pedían 4,19 millones. El Louvre, tras movilizar a mecenas y empresas, consiguió tres millones. Para conseguir el millón que faltaba, el Louvre consiguió movilizar a más de 5.000 donantes particulares para comprar esta obra. La inmensa mayoría de los donantes aportaron entre 100 y 1.500 euros, y una cuarta parte tan solo 50 euros. El cuadro se expuso en el Louvre durante un mes junto con una larga relación de todos los nombres de los donantes. Sin duda, es una imaginativa forma de reconocer la labor del mecenas.

En Inglaterra también hay iniciativas de este estilo para salvar obras de arte de la salida del país. Por ejemplo, un retrato impresionista del pintor francés Édouard Manet permanecerá en Reino Unido tras una campaña de ocho meses que ha recaudado casi ocho millones de libras (10,13 millones de euros aproximadamente) para comprarlo. El *Retrato de la señorita Claus* se expondrá en el museo Ashmolean, de la Universidad de Oxford, que lanzó la campaña para impedir que saliera al extranjero. El Ashmolean es el museo más visitado del país fuera de Londres. La pintura se vendió a un comprador extranjero en 2011 por 28,35 millones de libras. Sin embargo, el Gobierno británico incluyó una disposición por la que cualquier institución pública podía adquirirla por una cuarta parte de su valor de mercado. La pintura está considerada como una de las más importantes del siglo XIX y lleva en Reino Unido desde la muerte del artista, en 1884. La respuesta del público a la campaña del Manet fue abrumadora, recibiendo donativos de más de mil personas, fondos y fundaciones, así como 5,9 millones de libras del Heritage Lottery Fund y 850.000 libras del fondo benéfico de arte. Si alguien entraba durante la campaña en la página web del museo lo primero que podía leer es “Save Manet for the Public. Give now”.<sup>2</sup>

En Inglaterra ya han salvado otros cuadros por este método de aportaciones privadas como *La procesión al calvario* de Brueghel y dos tizianos: *Diana y Acteón* y *Diana y Calisto*. Recordemos, además, que este tipo de iniciativas logran

atraer una fuerte publicidad para la obra adquirida y para la institución, que suele aprovechar para hacer *merchandising*, logrando así aumentar la vinculación del particular con el museo.

¿Qué pasa en España? La captación de fondos en el Museo del Prado o *fundraising*, tiene tres alternativas, desde 60.000 euros, para los colaboradores, a los 2,5 millones, para los benefactores. Con este sistema el Prado ya consigue el 50% de sus gastos por sus propios medios.

Con respecto a la movilización de fondos de particulares, como en el caso de Francia o Inglaterra, para la adquisición de obras para entes públicos de cultura, España cuenta con una legislación restrictiva, nada ágil para los casos de posible pérdida de patrimonio cultural. No cuenta con una ley de mecenazgo que posibilite esta movilización de depósitos particulares. Esperemos que se contemple en la nueva ley. Así, la compra de la obra de Bruegel *El vino de la fiesta de San Martín* para el Museo del Prado, costó siete millones de euros, de los cuales 2,6 fueron aportados por el museo y las arcas públicas sufragaron el resto. Y es una lástima que no se hubiera intentado una iniciativa como las que los museos anglosajones llevan a cabo para evitar la salida a subasta en Christie's de Londres del cuadro de Goya *El bordador Juan López de Robredo*. En su momento, los reyes de España crearon las Colecciones Reales de las que se nutren nuestros principales museos. Pero ¿quién compra arte en nuestros días? Me refiero, sobre todo, a obras de los grandes autores. Estamos asistiendo al aumento de la importancia del papel del coleccionista, a quien también debería beneficiar la nueva ley. En definitiva, todos debemos implicarnos en la financiación de la cultura, empezando, entre otras cosas, por superar el pequeño trauma de tener que pagar para entrar a un museo, una acción que mucho tiene que ver con **el modelo híbrido de financiación**.

La cooperación entre Administración Pública y sociedad civil se lleva a cabo desde hace mucho tiempo, pero es necesario reformular este modelo. El mecenazgo es complementario, no es sustitutivo de las administraciones públicas, porque la financiación privada no podrá sustituir a los sectores públicos, sobre todo habiendo fallado también otros jugadores importantes como las cajas de ahorro. Así, lograremos desterrar titulares como el aparecido en un diario español (*El País*, 9 de mayo de 2012) en el que citaba a los mayores benefactores de Reino Unido en un artículo titulado: “¿Filántropos o evasores de impuestos?” Encabezaba la lista el pintor David Hockney, que donó 96,2 millones de euros, aunque su fortuna personal

es de 42 millones. Esto es posible porque una parte la donó a través de cuadros, algunos de ellos a su propia fundación.

El necesario cambio cultural será lento y los resultados no serán inmediatos. Una de las características de esta reformulación del modelo híbrido consiste en crear conciencia del valor de los proyectos por medio de la transparencia. Existe cierto tabú al hablar de dinero, de lo que cuestan las cosas. Pero es algo que tenemos que plantearnos. Saber explicar nuestros gastos y generar confianza en la gestión de los presupuestos. También tenemos que abogar por la calidad de las propuestas y por la corresponsabilidad de todas las instituciones que participan en el proyecto. Y para ello es fundamental la implicación de las entidades donantes.

## LA CULTURA EN EL BANCO SANTANDER Y LA NUEVA LEY DE MECENAZGO

Ya indiqué antes que solo podemos hablar de responsabilidad social corporativa cuando se beneficia a la sociedad y a la empresa. En Fundación Banco Santander hemos planteado un proyecto cultural centrado en colecciones que se encuentran en manos privadas, lo que hace difícil que se puedan contemplar en museos o en galerías. Al hacerlo, nos centramos tanto en la propia colección como en los coleccionistas y en las maravillosas historias que esconde cada uno de ellos. El resultado es una sociedad que se beneficia a la vez que el banco, quien logra un impacto muy positivo en su imagen. Podemos hablar, por tanto, de un proyecto de RSC.

En este marco, llevamos a cabo un interesante proyecto para mostrar colecciones de arte contemporáneo en nuestra Sala de Arte Santander en Boadilla del Monte. En 2012 invitamos a exponer a la Rubell Family Collection. En los años 60, el matrimonio Rubell inició la aventura de coleccionar. Hoy en día son propietarios de más de 6.000 obras de arte y tienen previsto abrir una sede en Washington. Siendo estudiantes recorrían las galerías neoyorquinas, que por entonces estaban empezando su andadura. También visitaban talleres de artistas y empezaron a comprar obras destinando una pequeña parte de su presupuesto. En los años 80 se mudaron a Miami, donde consiguieron más espacio para albergar su colección. Los Rubell no ocultan el esfuerzo dedicado a la compra de arte, pero tampoco la ayuda que recibieron al heredar la fortuna de Steve Rubell (uno de los dueños de Studio 54). Son unos amantes del arte que adoran visitar y conocer a los artistas en sus estudios. Los apoyan desde el principio, siguen su carrera y adquieren sus obras a lo largo de su vida. Cuento esta

historia porque, aunque no todos podríamos lograr una colección de esta envergadura, es posible que muchos pudiéramos colaborar de otra forma al desarrollo del arte.

La Fundación Banco Santander participa en numerosas iniciativas de financiación público-privada con instituciones de relevancia. Por ejemplo, patrocina el programa educativo del Museo Reina Sofía con diferentes proyectos dirigidos a un público muy amplio, con un especial énfasis en los jóvenes. Otro ejemplo es Patrimonio Nacional, cuyo programa de exposiciones encaja en nuestras líneas de actuación ya que tienen como objetivo dar a conocer algunos de los personajes de la historia más olvidados.

¿Podría funcionar un modelo de acuerdo que implique a las administraciones públicas, galerías de arte, fundaciones, centros culturales, empresas, prensa e instituciones internacionales, coordinado por una empresa de gestión? Cada año en Madrid se pone en marcha una maquinaria que hace posible que esto suceda para dar lugar al festival de fotografía y artes visuales PHotoEspaña, donde la Fundación Banco Santander colabora todos los años.

Quiero referirme brevemente a la nueva ley de Mecenazgo y Participación Social, de la que se ha hablado en España pero que sigue pendiente su presentación por parte del Gobierno, para mencionar algunas de las sugerencias que se han planteado desde el sector fundacional, sobre todo a la vista de la nueva ley de Donaciones con Fines Culturales que entra en vigor en 2014 en Chile.

Casi todas nuestras reclamaciones se centran en el sistema impositivo. Por ejemplo: elevar los porcentajes de deducción en la cuota del impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF), del impuesto de sociedades y del impuesto sobre la renta de no residentes, por las donaciones y aportaciones a entidades beneficiarias del mecenazgo; deducir, en la cuota del IRPF, el 100% de donativos que no superen los 150 o los 300 euros, para estimular la participación ciudadana, y apoyar así al micromecenazgo, que ya está funcionando en otros países; adecuar la regulación fiscal de las donaciones en especie, particularmente de las donaciones de servicios, otorgándoles un adecuado beneficio fiscal; equiparar los incentivos fiscales previstos para los convenios de colaboración empresarial en actividades de interés general a los de las simples donaciones; fomentar la participación de las entidades beneficiarias de mecenazgo en la definición anual de las actividades prioritarias en ese campo; y facilitar la movilización de fondos de particulares de manera que estos puedan llegar directamente a las instituciones.

Pero, además de escribir esta “carta a los Reyes Magos”, las instituciones culturales necesitamos hacer algo de autocrítica de cara a esta nueva etapa que se avecina. Me refiero, por ejemplo, a abogar por la profesionalización del sector. Las instituciones culturales ya no son cementerios de elefantes donde acuden los grandes prohombres de las empresas. Es un sector joven que requiere unos profesionales formados en gestión cultural, *marketing*, comunicación, sostenibilidad, artes escénicas, educación, multimedia... También se necesita analizar la responsabilidad del sector en la selección de proyectos y patrocinios y dotar de un registro y protectorado único para conseguir una mayor transparencia y fortaleza del sector fundacional. (Ahora, en España, cada Ministerio tiene su registro de fundaciones y, en muchos casos, también las comunidades autónomas tienen los suyos.)

Todos los temas que aquí se han presentado pretendían hablar de la imaginación en tiempos de crisis, de la flexibilización y de la integración de propuestas y conocimientos en aras de un objetivo central: potenciar la oferta cultural y reconocer el papel de aquellos que apuestan por ella.

Hay cinco aspectos que considero necesarios para aumentar la participación social en la financiación de la cultura:

1. Pedagogía entre la población interesada en el arte
2. Conocimiento de las ventajas de ser mecenas
3. Visibilidad del mecenazgo
4. Transparencia de las instituciones
5. Profesionalidad de los gestores

Estamos ante una situación compleja que exige respuestas novedosas, pero estoy seguro de que entre todos seremos capaces de encontrarlas. Dice un viejo proverbio chino que para recorrer la Gran Muralla hay que empezar dando un paso. Creo que nosotros estamos en el momento adecuado para dar ese primer paso.

# ¿CÓMO FOMENTAR EL DESARROLLO CULTURAL EN CHILE?

## DIÁLOGO ENTRE AGENTES CULTURALES Y EMPRESARIALES:

**CARLOS ALDUNATE**, director del Museo Chileno de Arte Precolombino y miembro del Directorio Nacional del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes; **GEORGE ANASTASSIOU**, presidente ejecutivo de la Fundación Mustakis; **CRISTIÁN HEINSEN**, director ejecutivo de la Fundación Altiplano; **CARLOS EUGENIO LAVÍN**, presidente de Empresas Penta y productor del filme *Los 33*; **JUAN MANUEL SANTA CRUZ**, director de la Fundación Cultural Plaza Mulato Gil y de la Corporación Cultural del Teatro Municipal de Santiago; y **MAGDALENA ANINAT**, directora de Contenidos y Proyectos del Consejo de la Cultura (moderadora).

**MAGDALENA ANINAT:** Existe un vínculo emocional bajo el cual uno se aproxima a la cultura. Así le sucede a todos los que participan en este diálogo, ya sean gestor cultural, administrador de un patrimonio familiar o director de un museo. Quiero invitarlos a compartir cuál es la pasión y el interés personal que tienen por la cultura, ya sea el arte precolombino, las artes visuales y escénicas, el cine, o el patrimonio y el turismo cultural. Carlos Eugenio, ¿cómo se desarrolló tu cercanía al cine?

**CARLOS EUGENIO LAVÍN:** Como todas las cosas en la vida, no hay una sola causa. Mi abuelo materno, cerca de 1930, era un personaje bastante artista: pintaba, escribía, componía canciones, hacía escultura... Y dentro de estas cosas se le ocurrió meterse al cine y participó en la grabación de una famosa película del cine mudo que se llamó *Manuel Rodríguez*. Mi abuelo se llamaba Carlos García Huidobro. Murió muy

joven y yo me quedé con esta idea del hombre artista porque no lo alcancé a conocer. Pasó el tiempo, mi mamá heredó todas las inquietudes culturales de mi abuelo. Era una persona interesada en la música, el arte, la lectura y me inculcó todo este interés desde chico. Ella tuvo además un segundo matrimonio de 30 años con Enrique Campos Menéndez, que era también un intelectual, muy entretenido. Él hizo una casi-película, una película que nunca se dio y una tercera que sí se estrenó.

La casi-película fue así: él escribió un libro que se llamaba *Bolívar*, sobre su vida. Y lo contrató nada menos que Dino de Laurentis, para hacer la película sobre este libro. Estuvo viviendo un tiempo en Italia, pasaron seis meses o un año tratando de hacer la película, pero finalmente fracasó. Esa es la casi película.

La segunda película era sobre unos cuentos que él había escrito en Punta Arenas sobre los onas. En esa época yo tenía 18 años y actué como extra en la filmación, disfrazado de oná. Nunca se dio la película.

Finalmente, hizo una película que se llamaba *La Araucana*, que fue una coproducción española-chilena. Esa sí fue estrenada y anduvo por los cines. No fue un gran éxito, pero se hizo.

Pero además de esta historia familiar hay una segunda historia que me hizo llegar al cine. Mike Medavoy es un gran productor cinematográfico americano que ha producido muchas películas famosas, 16 con nominaciones al Óscar como mejor película y otras siete que han ganado Premios Óscar como mejor película (algunas de ellas son *Danza con lobos*, *Amadeus* y *Atrapados sin salida*). Este caballero jugaba a la pelota conmigo en la calle. Yo vivía en la calle Santa María, esquina Patronato, y ahí jugábamos fútbol y además íbamos al cine Miraflores. Nos íbamos arriba, al gallinero, porque teníamos poca plata... Y nos veíamos siete películas seguidas, una tras otra. A este personaje me lo vine a encontrar de vuelta en la vida hará unos 15 ó 20 años. Lo fui a ver a California y me pareció sumamente atractivo lo que había hecho.

De repente apareció esta tragedia de los mineros, que tenía una connotación muy importante. Una, que los chilenos no la captamos bien pero la gente de afuera sí lo ve, es una aventura de qué es lo que le puede pasar a alguien que está encerrado, con claustrofobia: cómo cambian sus personalidades, cómo el tipo que no era nadie pasa a ser un líder, cómo el que era líder ya no es... En fin, hay ahí una historia muy interesante. Y además está la cosa nacionalista



chilena, que es contar algo que había sucedido acá en Chile y que tenía un mérito adicional, el de la familia y el del Gobierno, que hizo lo imposible por rescatar a estos mineros.

Es decir, se juntaron esta historia familiar, mi amigo Mike Medavoy, la tragedia de los mineros y una cuarta, no menor, que a mí, gracias a Dios, me ha ido bien en los negocios; entonces me podía meter en esta aventura. Nos encontramos con un socio, Leopoldo Enríquez, un español-suizo que también está interesado en el proyecto, y partimos con *Los 33*. Así estamos, en esta casi-película que se va a transformar en película a partir del 24 de noviembre, en que se empiezan a filmar en Colombia los interiores, y desde el 4 de enero en Chile los exteriores.

**MAGDALENA ANINAT:** Hay muchas opciones y muchas necesidades para aportar, pero desde la Fundación Mustakis han visto en la cultura un eje importante de trabajo relacionado también con la educación.

**GEORGE ANASTASSIOU:** La Fundación Mustakis nace hace 16 años y hoy hemos resumido nuestro norte como entregar “aprendizaje significativo”, a través de acciones culturales que, en general, tienen mucho que ver con la práctica, con meter las manos al barro. Eso, evidentemente, tiene que ver con el pasado cultural familiar que uno recibe. Por ese lado uno no hace nada más que recibir algo y después transferirlo a las generaciones que vienen, sean estas familiares o a la sociedad en la cual está actuando.

Los proyectos vienen uno a uno. Recuerdo los primeros, fueron unas iniciativas bastante atractivas, en la Corporación Cultural Balmaceda 1215 donde hacíamos instalaciones, libros, obras de teatro de bajo costo (cerca de 2.000 dólares en ese tiempo), y se hacían obras realmente espectaculares. Hicimos 25 obras con distintos grupos de artistas. Hoy estamos en un proyecto más grande, más interesante, que apunta a personas en distintos ámbitos, con más cantidad de gente. De hecho, con el Museo Precolombino estamos armando una zona interactiva Mustakis dentro del museo, donde se interactúa con la tecnología y con el ambiente precolombino, pero a través de otras estimulaciones sensoriales. Y como eso, desarrollamos muchos proyectos con el Teatro del Lago, con el Centro Cultural Palacio la Moneda, con el GAM, etcétera.

Creo que se van abriendo puertas para quien quiere estar en esta área, lo importante es pensar en cómo fomentamos en la juventud este amor por la cultura, de manera que en algún momento dado sean consumidores de arte. Es difícil pensar en el subsidio permanente del Estado sobre las voluntades de hacer la cantidad de cosas que se pueden hacer en el área creativa y ojalá, en algún tiempo podamos estar cercanos a ese 60% de ingresos propios que genera el sector cultural en Estados Unidos, más aún con el alto nivel de desarrollo artístico que tienen. También pasa en Europa, pero en Estados Unidos tienes que pagarlo.

También es importante mencionar la institución en la que me ha tocado funcionar. Esta es una fundación familiar. Los primeros cinco o seis años fueron bastante estilo “hecho en casa”. Hoy tenemos 35 personas, gerentes, ingenieros y promotores que están en cada una de las áreas en que estamos actuando.

**MAGDALENA ANINAT:** Carlos, te toca estar en una situación muy particular: eres abogado y estás a cargo de uno de los museos principales de Chile que elevaron, hace muchos años, el estándar de los museos que teníamos en el país resguardando y difundiendo nuestra historia inmemorial, y administrando el legado de un coleccionista, Sergio Larraín García Moreno, que donó su colección para Chile. Y ahora están ampliándose con la donación de Minera Escondida listos para comenzar una nueva etapa. ¿Cómo ves tú el panorama en cuanto al rol que puede tener cada uno y este vínculo más personal con la cultura? ¿Qué ha cambiado?

**CARLOS ALDUNATE:** Lo primero es que yo no soy un mecenas, sino que yo profito de los mecenas, entre ellos, aquellos que nos han prestado gran colaboración: la Fundación Santa Cruz Yaconi que nos ha hecho una donación extraordinaria de una colección arqueológica de Chile, de más de 3.700 piezas, que habría sido absolutamente imposible de conseguir de otra manera, y la Fundación Mustakis que instalará una importante sala multimedia para niños en el Museo.

Lo que me gustaría enfatizar es una cosa muy notable, muy difícil de encontrar en Chile: aquellos mecenas, aquellas empresas, que no solamente dan un regalo. Aquí se ha hablado mucho de dar un regalo, pero la verdad es que en Chile falta entender que no es un regalo lo que recibimos las empresas culturales. La palabra “donación” la pondría un poquitito en estudio, en barbecho. ¿Por qué? Porque implica muchas cosas. En primer lugar implica ponerse en una posición vertical sobre la institución a la cual se está donando, en una posición superior. Por otro lado donar o regalar puede ser considerado como en el precepto bíblico que decía “que no sepa tu mano izquierda lo que da la derecha”, o que no dones con fanfarria sino que en privado y en silencio. Todo esto podría implicar una falta de compromiso del donante con el donatario, con la cultura misma, porque podría generar una situación en que yo dono y luego simplemente me olvido. Muchas de las donaciones que hemos recibido, sobre todo la de la Fundación Minera Escondida, probablemente por venir de un ámbito cultural se han involucrado con nosotros, nos han exigido cosas, nos han ayudado. Eso es tremendamente positivo: nos han puesto a todos sus ingenieros, por ejemplo, para revisar nuestros proyectos de arquitectura, nos han exigido una cantidad de condiciones, por ejemplo, la sustentabilidad del proyecto para el futuro, etc. Yo creo que esto es muy importante para nosotros y para la cultura chilena.

Creo que hay un diálogo que tienen que hacer las empresas con el sector cultural, de mayor involucramiento. Y al mismo tiempo, la cultura también tiene un deber con las empresas, porque hablamos diferentes lenguajes, sin duda alguna. Probablemente la empresa usa un lenguaje cuantitativo y nosotros un lenguaje cualitativo. Creo que la cultura también tiene que hacer algunas correcciones y tiene que aprender un poco el lenguaje de la empresa. Tratar de medir cuantitativamente, por ejemplo, los efectos y los resultados de nuestras instituciones, tratar de poner números de alguna manera y, a lo mejor, las mismas empresas nos pueden ayudar a nosotros a hacer eso.

Por ejemplo, siempre he pensado en el financiamiento de los museos. Si los museos comenzaran a valorizar las colecciones que tienen, si se supiera cuánto dinero hay aquí involucrado, sería muy fuerte la obligación de la sociedad por financiar esto. Aunque es muy absurdo para los museos porque, ¿en cuánto vamos a evaluar *La Mona Lisa* o *La Momia del Plomo*? En fin, sé que es muy difícil hacerlo. En el fondo, son retos como estos los que tenemos que superar en el ámbito cultural.

**MAGDALENA ANINAT:** Juan Manuel, ¿cómo recibes este comentario, como empresario involucrado en varias instituciones como el Teatro Municipal de Santiago y la Fundación Mulato Gil, administrando una pasión de tu padre y su socio y amigo Hugo Yaconi, grandes coleccionistas de un nicho poco explorado en Chile por los coleccionistas que es el arte contemporáneo chileno?

**JUAN MANUEL SANTA CRUZ:** El tema de la cultura a mí me llegó por osmosis, me llegó por una cuestión familiar. Mi papá partió hace muchos años atrás en esto del coleccionismo. Un coleccionismo absolutamente artesanal, no era profesional ni teórico, ni remotamente. Era más bien una cuestión de gusto personal por lo bello, por la cosa estética. Yo vengo de otro mundo, vengo de la ingeniería; sin embargo, ya siendo joven-adulto, simplemente por el hecho de estar cerca de él, por osmosis se me fue pegando, y hoy lo tengo bien metido adentro. A mí me inspira mucho más que el coleccionismo, lo que ocurre con las personas que ven obras, con las personas que ven arte, con las personas que de alguna manera son partícipes de este mundo cultural. Y rescato lo que mencionaba Cándida Fernández: esto va tocando las almas, y cuando se tocan las almas de las personas comienzan a suceder cambios, a evolucionar un estado superior. Y cuando se mezcla eso con el desarrollo del país, que se mida por el PIB, es decir, plata más desarrollo de las personas, lograremos tener un desarrollo que está relacionado con la conducta o, más bien, con la cultura cívica. Esa ecuación es lo que nos permite transformarnos en un país desarrollado.

Entonces, ¿qué es lo que me motiva? Poder participar del mundo de la cultura como un aporte a ese tocar a las personas que son partícipes de ello.

Respecto de lo que mencionó Carlos (Aldunate) sobre el Museo Precolombino, él, hace un tiempo atrás, con esa seducción que tiene para plantear las cosas, nos dice “Tenemos esta ampliación pero nos falta el contenido”. Entonces, lo conversamos al interior de nuestras familias, e inmediatamente nos dimos cuenta de que ese contenido donde mejor podía estar era en el Museo de Arte Precolombino. Fue un proceso mucho más simple de lo que uno se imagina, porque ahí es donde está mejor resguardado, y el lugar para que lo vean las personas.

**MAGDALENA ANINAT:** Es muy importante lo que dice Juan Manuel respecto del valor de la cultura para transformar a las personas y su calidad de vida. Cristián, en la Fundación Altiplano, en Arica, han construido un modelo de reconstrucción del patrimonio involucrando a las comunidades locales en los proyectos. ¿Es realmente la cultura un agente transformador de la calidad de vida de las personas o de nuevas oportunidades para las comunidades? ¿Cómo lo han desarrollado?

**CRISTIÁN HEINSEN:** Nosotros trabajamos arriba, en las montañas de Arica y Parinacota, en algo que no es muy relevante, las periferias de una de las regiones más pobres de Chile, que se anexa en un conflicto. Entonces tiene una distancia psicológica y cultural muy grande. Hoy estamos comentando lo que pueden ser los próximos 40 años de gestión cultural, en esta conexión entre el mundo privado y el mundo público.

Modestamente, ¿qué podemos aportar? Somos un caso raro, porque nos lanzamos muy hippies, yo tenía 17 años a soñar una fundación allá, con una persona súper pobre, que no tenía plata, el padre Amador, que estaba en las hilachas. Él había sido invitado, en ese sueño de la utopía indiana, a trabajar con las comunidades indígenas que son aparentemente muy pobres pero sumamente ricas en recursos culturales, y además cumplen un rol como agentes custodios, agentes de gestión de recursos naturales. Eso es muy interesante, sobre todo para quienes trabajamos en conservación de patrimonio. Si sacamos a esa comunidad del medio natural, vamos a tener serios problemas.

Yo me he dedicado toda mi vida al tema cultural, mi pasión. Estudié literatura, cine documental, hicimos películas también con Max Lavín, hacíamos películas muy malas, nos equivocamos rotundamente, tuvimos un mecenas extraordinario (*en referencia a Carlos Eugenio Lavín*). Gente notable que hay que destacar. Pero esa película era el sueño de nosotros, de ganar un pequeño recurso porque no teníamos plata para fundar la fundación. Soñamos una fundación sin tener la plata... En Chile tenemos muchas fundaciones no fundadas. Es muy común que tu misión institucional no se cumpla hasta que hayas conseguido una primera misión institucional, que

es conseguir la plata. Esa es la realidad. Somos una fauna bastante folclórica los que trabajamos en cultura en Chile, habiendo muy buenas capacidades instaladas. Yo creo que es bueno reconocer y ser muy honesto con la realidad para generar lo que dijo Robert Lynch, necesitamos, más que importar un modelo, generar uno propio entre los que estamos acá.

Nosotros veíamos que lo que podíamos hacer con nuestra formación en cultura, profesionalizándola un poco, era que esa gente que custodiaba recursos culturales pudiera ser más rica en términos de rentabilidad más eficiente, que pudieran ser distinguidos como el pueblito de Belén, que tenía dos iglesias abandonadas —y que tiene un PIB prácticamente cero—, que esa gente pudiera, después de la restauración, tener un PIB relativamente interesante para sus propias estadísticas.

Eso lo fuimos haciendo como un sueño, se profesionalizó, y ahora es una fundación que maneja harta plata. Al contrario de las fundaciones americanas, el 65% proviene de platas del Fisco. El Fisco necesita de estas organizaciones sin fines de lucro eficientes que hagan el gasto con una orientación social. Es decir, nosotros sostenemos que la forma en que podemos generar desarrollo sostenible es aplicando inversiones en el campo. Vamos contra la corriente, hay una sobre urbanización que nos distingue como país subdesarrollado. Aunque nos duela a los chilenos, no vamos a ser desarrollados en la medida que dejemos botado el campo. Comparémonos con países desarrollados. En esos países los campos no están abandonados. Y, por otro lado, estamos muy enfocados al tema del fomento, generar oferta de cultura, de lo que nosotros somos muy críticos. Hay mucho esfuerzo e inversiones en generar oferta cultural, pero los economistas saben que si sube mucho la oferta, baja la demanda. Tenemos que poner el énfasis en la demanda. Y este es un trabajo importante, la gente necesita cultura y no solamente en los pueblitos donde trabajamos sino también en las empresas.

**MAGDALENA ANINAT:** Tenemos la nueva ley de Donaciones con Fines Culturales, pero hemos escuchado otros modelos donde hay un Estado muy activo o donde el sector privado participa fuertemente. Para armar una “ecología chilena de la cultura” me gustaría preguntarles desde su propia perspectiva, qué rol creen que deberían tomar tanto

las empresas como los donantes o filántropos para el desarrollo de la cultura, y también el Estado, e incluso los inversionistas.

**JUAN MANUEL SANTA CRUZ:** Me gustaría ir a lo que mencionabas hace un rato atrás.

Me tocó estar en la aldea de Tulor, en San Pedro de Atacama. A propósito del impacto psicológico y cultural, la persona que nos guió, por sus rasgos era, evidentemente, un original de la zona, y lo hizo de una manera tan magistral, tan elegante, tan comprometido con lo que estaba haciendo, que yo creo que es un ejemplo perfecto de cuán profundo puede ser el impacto de un rescate, de una recuperación cultural.

Creo que el rol del Estado en este asunto, además de toda la definición de las políticas, es informarlas. Hay mucho desconocimiento en el sector privado del tema de las donaciones, y hay mucho temor de cómo hacer donaciones. Si uno lee algunas normativas del Servicio de Impuestos Internos, te dice: “Si usted dona mal y recibe retribuciones, usted se va a la cárcel cinco años”. Eso es lo que te dice en un párrafo chiquitito. Entonces, las empresas que han desarrollado la habilidad para poder invertir, para poder hacer “donaciones” —aunque no le guste a Carlos, pero esa es la palabra— lo pueden hacer, pero hay muchas que no se atreven a hacerlo. Entonces yo creo que el Estado tiene un rol muy importante en informar cómo hacer este asunto.

Veo también un rol muy importante del Estado que dice relación con la cultura cívica. Ese apellido, lo cívico, que supera al tema de una manifestación artística específica, creo que a este país le haría muy bien. Una política a largo plazo de la cultura cívica, que no parta solamente con un curso del colegio aburrido o en una escuela o en un liceo aburrido, es muy necesaria donde creo que hay mucho que hacer.

Respecto del rol de las personas, especialmente, las que están en los medios artísticos, es importante tratar de hacerlo simple. Muchas veces hay un oscurantismo en la explicación del arte que aleja la cultura de la gente común y corriente.

Y en el caso de las empresas yo creo que tenemos que hacernos mucho más conscientes de la sociedad en que vivimos, abrir el corazón, abrir la mente, y también abrir el bolsillo.

**CARLOS ALDUNATE:** Si uno tiene un muy buen proyecto, es relativamente fácil conseguir un financiamiento adecuado para realizarlo en el mundo privado. Lo que le cuesta hoy a la cultura es el mantenimiento y la sustentabilidad futura de los proyectos. Veo lo que sufrimos los agentes culturales, y estoy hablando de todos aquí en Chile, con los pequeños gastos: mantenimiento, electricidad, agua potable, los sueldos. Ese es el problema de las instituciones culturales en Chile y pienso que, probablemente, sería muy bueno si el Estado pudiera tomar alguna iniciativa a este respecto. El emprendimiento cultural no puede estar sujeto a la eventualidad de las donaciones, dado que todavía no tenemos aquí en Chile una cultura de donaciones. Creo que Borja Baselga nos decía que casi un 60% del sostenimiento del Museo del Prado, venía de la gestión del mismo museo. Bueno, eso corresponde a otra cultura, corresponde a un museo que recibe millones de millones de visitas. Aquí no existe todavía ese sistema. Entonces, para la sostenibilidad de un emprendimiento o de una institución cultural creo que tiene que haber estabilidad en el financiamiento de los gastos de administración y mantenimiento. Por ahí yo creo que hay algo que hacer.

Es obvio que la empresa no va a financiar el sostenimiento infinito, o por muchos años, de un emprendimiento o una institución cultural. En Estados Unidos y en países anglosajones, en Inglaterra, existen los famosos *endowments*, que es una cantidad de dinero que se entrega para ser invertida y los intereses pueden mantener la marcha de la institución cultural. En Chile no vamos a conseguir ese tipo de donaciones, porque son muy cuantiosas.

**GEORGE ANASTASSIOU:** Nos encontramos con un país más rico, que tiene nuevas necesidades. En estos 16 años que tiene la Fundación Mustakis hemos visto un cambio en la capacidad de hacer donaciones porque hay instituciones que ya muestran resultados. Y eso le gusta a la gente; saber que existe buena administración de los recursos, independiente de que te involucres, que creo que es relevante, donar a aquellas cosas que tú sientes que el talento de tu familia o el talento de tu institución, hace sentido. Hay cosas que tienen que ver con la madurez de este país, que permite que se puedan ir generando cambios, como lo que ha pasado con la reforma a la ley de Donaciones



Culturales, que ha ampliado mundos y ha generado una significativa cantidad de espacios para que todos participemos. Por lo tanto, para los proyectos muy grandes, como dice Carlos, hay zonas, instituciones o empresas que los ven como un gran aporte al país. No puede ser tan esquivo el sistema de donaciones en cuanto a poner en primer plano a quien está haciendo una parte significativa del esfuerzo para que esto ocurra.

Pero también hay un ámbito en los niños, en la formación en los colegios, y eso tiene que ser relativamente masivo. Ahí nuestra participación es muy activa, muy dinámica, porque estamos trabajando para que ellos se involucren en cultura. Yo también creo, como dijo Juan Manuel, que cuando llega al alma, cuando los niños notan la creatividad, se encuentran con algo que antes no conocían y que no está en el Simce, no está en Matemáticas, no está en Lenguaje. Está en un músico que empieza a sentir que por primera vez el violín le suena. Entonces, hay un trabajo colectivo con la ciudadanía desde la base; con las comunidades para que ellos puedan defender, en parte, y ser los custodios, como dice Cristián, en el caso de los pueblos del Altiplano donde son los mejores garantes de que el patrimonio siga existiendo. Creo que en un programa cultural en regiones el mejor garante de que siga funcionando son las personas de esa zona.

**MAGDALENA ANINAT:** Carlos Eugenio, ¿qué falta para que invertir en cultura sea atractivo y de largo aliento?

**CARLOS EUGENIO LAVÍN:** Entiendo que las donaciones culturales totales del año 2011 en Chile habían sido de unos 35 millones de dólares. Para darte una idea, la película *Los 33* en que estoy involucrado va a costar 25 millones de dólares. Entonces estamos hablando de que lo que se dona aquí es nada. Leí la ley, y dice que puedes donar hasta el 2% de las utilidades. Entonces resulta que estos 35 millones, divididos por 0,02, son 1.750 millones de dólares. O sea que hay que encontrar varias empresas que ganen 1.750 millones de dólares para lograr que donen 35. Es decir, hay algo en la ley que no funciona, está claro. Entonces, me puse a pensar... Seamos positivos, ¿qué es lo que habría hacer? Habría que juntar a muchas empresas para juntar una donación más o menos significativa, y eso no es muy bueno para las empresas, porque las empresas quieren que las reconozcan. Ojalá que existiera un poquito más de flexibilidad para que pudieran ser más grandes las donaciones.

Lo que falta aquí en Chile es esa fundación profesional que se dedique a obtener recursos para el arte, con las reglas que tenemos, que se pueden mejorar obviamente. Creo que en la medida que echas a andar las cosas después a la gente la vas convenciendo: a los políticos de que nadie se va a robar la plata y a los empresarios de que su plata va a ser bien usada. Pero siempre que haya atrás una institución que realmente tú confíes en ella, porque ¿qué es lo que le pasa a uno como empresario? Te vienen a ver de 500 partes y cada uno con un proyectito que es “de él”. Se produce una incomunicación, no es cosa de desconfianza, sino de incomunicación... Me viene a pedir esto a mí... ¿En qué me beneficia? ¿En qué beneficia a la comunidad? Entonces, lo que creo que hace falta en Chile es esta fundación que llegue con proyectos culturales bien armados, que sea atractiva para los empresarios, para los que te rodean, para tu medio y en definitiva, atractivo para Chile. La gente va desde lo más cercano, lo más personal y de ahí avanza a lo más general, no se puede partir al revés.

Después me pregunté también por qué se dona. Por qué tendrías que donar tu plata. Creo que es algo que te sienta bien; regalar siempre es grato. Es grato, pero resulta que en Chile si tú quieres donar, a tu hijo, no estoy hablando del mundo cultural, te cobran 35% de impuesto. Esa es la realidad. Entonces sale esta ley Valdés, que es estupenda. Se abre una puertecita, pero detrás está el Estado con los impuestos. Conozco el caso de un amigo mío que es realmente de película: se propasó en el porcentaje de donaciones, llegó el Servicio de Impuestos Internos y le dijo “Usted se propasó en las donaciones, entonces no solo me tiene que pagar los impuestos que me debe, sino que además le voy a cobrar un 35% adicional por gastos rechazados”. Mi amigo le metió un juicio a Impuestos Internos, y lo perdió. Fue a la Corte de Apelaciones y lo perdió. Pero fue a la Corte Suprema y le dio la razón. Le dijeron que le iban a cobrar todos los impuestos, pero no le iban a cobrar la multa, porque no podía ser objeto de multa la generosidad de una persona que no está buscando su beneficio propio sino que de terceros. Esa es la buena noticia. Estamos cambiando un poquito.

Lo otro es que yo creo que la gente también dona para trascender. Entonces aquí uno de ustedes mencionó la regla que si llegan a suponer que estás sacando algún beneficio propio de una donación podrías ir a la cárcel.

Entonces, eso refleja la sospecha nuevamente de que esto de regalar tiene que tener algo escondido, algún beneficio oculto.

También se dona para ser reconocido. Y ahí vamos a lo que decíamos de los museos americanos comparados con los españoles. Como nosotros venimos de España todavía estamos con un letrerito chico escondido que dice “don Juan Soto regaló esto”, que no se vaya a pensar que don Juan Soto es muy rico o que le va a llegar el Ministerio de Hacienda. En cambio en Estados Unidos, tú vas a un museo y te encuentras cada galería donada por la señora no sé cuánto, lo otro donado por no sé quién. Es un orgullo, es una cosa que la comunidad aprecia. Todas estas iniciativas culturales, hay que fomentarlas, porque la cultura no la vamos a cambiar si alguien no parte y a mí se me ocurre que podemos hacer “Chileans for the Arts”, es mi proposición, partamos con eso.

Aquí no tenemos El Prado, aquí no tenemos lo que tiene Florencia, obviamente que no, pero la cultura son otras cosas. Hay cultura distinta; la del norte con la que trabaja Cristián es bien particular; la cultura urbana, la cultura huasa, la cultura mapuche. Bueno, yo creo que hay que partir por las cosas que tenemos cercanas y comprometer a las comunidades que participan de esto. Tal vez lo más difícil sea Santiago, porque aquí comulgan muchas culturas distintas. Creo que hay que desarrollar proyectos concretos, aterrizados, que le interesen a la comunidad.

**MAGDALENA ANINAT:** Cristián, tú has hecho trabajo con las comunidades, pero también eres ejecutor de programas de políticas públicas, y también has recibido aportes de la empresa privada. ¿Cómo se desarrolla una alianza público-privada para la gestión y desarrollo este tipo de proyectos?

**CRISTIÁN HEINSEN:** Pienso que Chile está viviendo unos tiempos bastante especiales, similar a haber estado en la fiebre del salitre, y detenernos a pensar en los próximos 40 años. Así como tenemos una ley fiscal, tenemos una política monetaria y tenemos mucha seriedad en el manejo macro de nuestra economía, también deberíamos tener alguna seguridad y manejo macro en nuestra cultura, con algunas ideas que están al alcance de la mano.

Americans for the Arts y la Fundación Santander vienen con políticas súper claras de desarrollo cultural. Nosotros podemos tomar de ellas alguna que otra cosa. Por otra parte, tenemos programas de MBA súper sofisticados que sería tan lindo que tuvieran un espacio para la cultura porque van a llegar estos súper gerentes a tomar decisiones sobre cultura y van a poder ver que les puede generar un beneficio en términos de valor compartido, lo que es efectivo. ¿Cuál es nuestra estrategia? Por ejemplo a la empresa CGE no les quiero ir a pedir otra donación, les quiero ofrecer que se afilien a nuestro programa de turismo patrimonial, Ruta Las Misiones, con beneficios para los 6.000 empleados de su empresa, con un coste total de membresía de tanto. Los empleados de esa empresa van a tener un beneficio en términos de cultura, van a poder vivir la cultura, ir a la ruta con un descuento, para tener una ventanita en su rutina de toda la semana sacando números y facturas. No le va a cambiar la vida, pero tal vez trate mejor a la señora a la vuelta y se sienta más contento con su empresa, y eso es importante. La cultura tiene una aplicación muy práctica. Y en términos de esta era del cobre tan grandiosa, que estamos tan asustados que van a bajar las inversiones, hay que pensar políticas a mediano plazo, por último, sobre la gestión compartida con el aparato público. Entonces hay un presupuesto bastante interesante en términos de cultura. Con un buen centro de reuniones de proyectos culturales, con empresarios, yo creo que se puede empezar a mejorar bastante.

Los números de la Fundación Altiplano son un 65% de ingresos desde el Fisco, mediante programas de Gobierno; un 5% de donaciones, que es muy poco. Pero hacemos algo en la ruta de lo que decía míster Lynch, en que vamos hacia la autogeneración, vendemos servicios. Por estar 30 personas pensando en cultura allá en Arica —tenemos no solamente historiadores y arqueólogos sino también ingenieros que tienen que manejar las cuentas para que calcen— hemos generado un sistema en que vendemos servicios, como una receta y también fuera de la región (también en Coquimbo y O'Higgins). Es decir, está bien estirar la mano, pero yo creo que la cosa no va por ahí. La torta no es muy grande, y creo que hay que atreverse a ser un poquito emprendedor e innovador de la cultura.

# CAPTAR RECURSOS PARA CULTURA

## DIÁLOGO ENTRE

**CÁNDIDA FERNÁNDEZ DE CALDERÓN**, directora de Fomento Cultural Banamex (México); **BORJA BASELGA**, director de la Fundación Santander (España); **ROBERT LYNCH**, presidente de Americans for the Arts (Estados Unidos); y **MAGDALENA ANINAT**, directora de Contenidos y Proyectos del Consejo de la Cultura (moderadora).

**MAGDALENA ANINAT:** Existe la necesidad de que el mundo cultural llegue con una mejor aproximación al mundo de los donantes, de las empresas y también de las personas. Desde la experiencia de ustedes en sus propios países, y desde las instituciones que representan, podrían identificar algunas claves de cómo captar recursos de manera exitosa y también de cómo ha ido cambiando la situación.

**CÁNDIDA FERNÁNDEZ DE CALDERÓN:** Llevo muchos años en Fomento Cultural Banamex pero antes pedí mucho dinero para la Universidad Iberoamericana, donde trabajé como voluntaria seis años en la campaña financiera. En aquel momento, y yo diría todavía hasta hace cinco o seis años, en el panorama mexicano por lo menos, con un buen proyecto era caso seguro que podías conseguir los recursos entre los privados. Si sabías escoger el perfil de

tu potencial donante, si te informabas bien sobre él y hacías un buen planteamiento económico, era muy probable encontrar un mejor eco en las donaciones, al menos desde un planteo institucional tan fuerte como la reconstrucción de una universidad, lo mismo en nuestros propios programas en Fomento, ya fueran exposiciones o restauraciones o publicaciones. Yo creo que para pedir dinero hay que tener un buen proyecto, hay que tener las cifras muy claras, tener la certeza de poder rendir cuentas con mucha facilidad y arrancar siempre con un capital semilla original de quien propone el proyecto, porque eso te da autoridad moral para poder pedir. Estás sumando esfuerzos de otros, pero hay que poner la cartera primero para poner el ejemplo.

En México, la evolución de los potenciales donantes y de la gente sensible a los temas de cultura se ha ido profesionalizando en las mismas empresas, en sus áreas de compromiso y de responsabilidad social. Entonces, en los últimos años resulta más complicado conseguir recursos, porque ya muchas veces las empresas amigas del banco, o directamente los amigos de los jefes del banco, que antes podían simpatizar con tu proyecto y darte un apoyo, hoy tienen una institución profesional, una vocación de apoyo y de ayuda y todos sus esfuerzos los dirigen ahí.

Por otro lado, tenemos otra serie de proyectos, como son las restauraciones en el interior del país, que ahí sí fácilmente con las autoridades federales y estatales conseguimos siempre eco o nos hacemos eco de las propuestas de ellos, ya que no siempre son iniciativas nuestras.

En cuanto a la captación de recursos fuera del banco, actualmente tienes que tener una base de garantía, de proyección del proyecto mucho más firme de lo que se necesitaba unos años atrás, es decir: indicadores, medidores, proyecciones que garanticen a tu socio que el proyecto se va a dar y que se va hacer bien. Y hacia dentro del banco, conseguir recursos, hablar con financieros, no es sencillo. Los números tienen que ser convincentes y tienes que mostrar la solidez del proyecto, ya sea académica o de impacto social bondadoso que tiene.

**MAGDALENA ANINAT:** Eso implica destinar parte de los recursos, sean humanos o económicos, a estudiar uno mismo el impacto o el tipo de público a que va dirigido, es decir, conocer muy bien los alcances del proyecto que se está presentando.

CÁNDIDA FERNÁNDEZ DE CALDERÓN: Sí, hay que conocerlo y tener una previa investigación.

BORJA BASELGA: Me gustaría citar tres características que creo que son importantes en el planteamiento de proyectos. La primera es que el proyecto cultural debe tener cierta coherencia con el propio proyecto empresarial. El ejemplo clásico es: “Si fabricas coches, no pintes escuelas, regala un coche para que los niños vayan a la escuela”. Ese tipo de idea creo que es muy importante. Aterrizándolo en nuestro caso, en la Fundación Banco Santander, lo que hacemos es apoyar el mundo universitario y, por lo tanto, tiene sentido que los aspectos culturales tengan alguna vinculación con el mundo universitario, o al menos con la educación, y por eso apoyamos los programas pedagógicos del Museo Reina Sofía. Entonces esa primera línea argumental me parece que es muy importante porque si no, se disgrega el mensaje y pierde fuerza. Muchas veces nos vienen a plantear unos proyectos muy bonitos que no tienen ninguna razón de ser dentro de nuestra lógica empresarial o de nuestra lógica de política de responsabilidad social corporativa.

Una segunda característica que destacaría es el tema de la continuidad. Tampoco me parece que tenga sentido hacer un día un proyecto de pintura, al día siguiente un proyecto de escultura y el tercero uno de arquitectura sin que eso tenga recurrencia. Por eso nosotros hemos sido partidarios de una vez que apostamos por un proyecto mantenerlo en el tiempo, que los clientes, que los amigos, que los proveedores se acostumbren a que ese es un proyecto de Fundación Banco Santander y por tanto lo interiorizan. El tema de la continuidad es muy importante.

Hay un tercer tema, el control de los costes y la transparencia. Hoy en día estamos cada vez más sujetos al escrutinio público, con internet se puede saber prácticamente todo, entonces no nos podemos equivocar a la hora de patrocinar algo y que luego tenga un problema de desvío de fondos, de mala gestión o de falta de control. Y ese es un tema que nos debe preocupar extraordinariamente a los que estamos a un lado y a los que están al otro lado de la mesa de negociación.

Estos tres temas son relevantes: la coherencia con el proyecto empresarial, la continuidad y el control de los costes.

**MAGDALENA ANINAT:** Para el gestor independiente, alguien que llega con una propuesta, que se acerca a una institución como la Fundación Banco Santander, a una empresa grande, o a su fundación asociada, ¿qué le pedirías tú desde ese otro lado?

**BORJA BASELGA:** En primer lugar espero que la propuesta sea profesional, que sea seria, que cumpla de alguna manera estos parámetros, que tenga coherencia, que me aporte valor, en definitiva. Tiene que aportar valor a mi empresa, a la institución a la que yo estoy asociado. La fundación no deja de ser una parte de una empresa y, por tanto, tiene que crear valor de alguna manera. Como ya comenté, para que haya responsabilidad social corporativa tiene que ser una situación ganador-ganador, *win-win*, y eso se consigue cuando ese proyecto es bueno a la vez para la sociedad y para la empresa. Lamentablemente ahora estamos en un momento, sobre todo en España, donde lo que sobran son proyectos y lo que falta es dinero. He contado la historia, que es muy interesante, de las cajas de ahorro, pero las cajas de ahorro han dejado de aportar a proyectos culturales más de 1.500 millones de dólares y, claro, por muy bien que se distribuyan, esas peticiones no se van a cubrir nunca, tenemos que tenerlo muy claro. Por eso cada vez más hay un filtro previo cuando plantean proyectos y solo los que están bien concebidos, pues tienen al menos una posibilidad de seguir adelante.

**MAGDALENA ANINAT:** Desde tu visión, Robert, ¿cuáles son las claves para aproximarse a este mundo privado y poder captar recursos de manera exitosa?

**ROBERT LYNCH:** Yo enfoco esto desde mi perspectiva de más de 35 años levantando fondos. El objetivo de nuestra organización es abogar para que el dinero esté disponible para las organizaciones de arte, pero eso significa que para mi propia organización tengo que ser parte y liderar el equipo que levanta fondos para nuestro presupuesto de alrededor de 15 millones de dólares al año. El primer aporte que recibí, hace 35 años, fue de un restaurante de pizzas; eran 15 dólares. Ahora, la dotación más grande ha sido de 9 millones de dólares, de la Fundación Ford y el fondo de donación (*endowment*) que hemos construido recibió una donación de 100 millones de dólares también. Entonces he visto la recepción de donaciones desde todas las perspectivas,



desde la más grande a la más chica. Y el tiempo que me tomó tener esos 15 dólares del restaurante fue casi igual al tiempo que me tomó recibir la donación de la Fundación Ford, porque es el mismo conjunto de principios: la creación de relaciones, tratar de proponer algo que sea coherente, y también ser muy bueno en el seguimiento, para quizás en el futuro recibir otra cosa... Recuerdo haber vuelto a ese restaurante 10 años después y ver que esa carta de agradecimiento que yo había escrito hacía una década, seguía ahí presente en el restaurant. Para ellos era significativo que les hayamos dado los agradecimientos por su donación.

Una de las cosas que yo considero importante para el financiamiento es, primero que nada comprender, como Cándida señalaba en el caso mexicano, que algunas cosas eran distintas hace cinco años, era un clima diferente; yo veo que este escenario del financiamiento cambia constantemente. En mi propia carrera, en los primeros años tenía mucho más que ver con los ingresos obtenidos y el aporte estatal, a mitad de camino venía de los dólares de las fundaciones, pero en los últimos cinco años con la economía difícil, nuestro crecimiento ha venido a través de donantes individuales. El entorno cambia constantemente y, como una persona que recauda fondos, hay que estar al día con la evolución de las cosas. Los aspectos que yo considero importantes son: primero, tener una visión clara de qué eres y quién eres como organización y qué es lo que quieres lograr, como organización y como proyecto. Por ejemplo, el tipo de dinero que queremos conseguir para nuestra institución es para el apoyo operativo continuo, y una persona que va a financiar algo puede ver esto claramente. Eso tiene mucho que ver con una conversación acerca de la misión de nuestra organización y si se puede establecer una conexión con esta misión más general, entonces este apoyo general operativo no tiene que tener como objetivo el gasto en una sola área. Entonces, comenzar con la visión de quién eres y de qué quieres, es un primer punto clave.

Segundo, ¿cuál es el caso? ¿Por qué deben darme dinero? ¿Solo porque yo quiero que me des dinero y porque creo que me lo merezco? Eso no va a significar que el posible donante va a tener una razón para darme esos fondos. Lo bueno de mi proyecto, lo óptimo de mi proyecto no es suficiente, es mi proyecto en el contexto específico de la necesidad que tenga la comunidad, o que tenga la comunidad del arte y de la cultura; y eso debe desarrollarse de una manera muy cuidadosa. Cada fundación, corporación o

individuo tiene un conjunto diferente de motivaciones e intereses, no existe una talla única, y entonces la misma solicitud de subvención, de donación que puede ser muy buena para uno, si se destina a otro individuo y a otra empresa tiene que hacerse de manera diferente, porque tiene quizás una identidad y una postura diferente. Hay que ser muy precisos con la manera en que abordamos nuestros objetivos de financiamiento.

Nunca he recibido exactamente lo que he pedido. Siempre ha sido un proceso de diálogo, cultivando la relación, o algún tipo de asociación bilateral que nos permita encontrar un punto de encuentro entre las dos posturas. En Estados Unidos las fundaciones y las corporaciones tienen algo que les interesa obtener, y tú estás interesado en conseguir un financiamiento. La idea es conseguir un área, un punto de encuentro en común, nunca comprometer la visión de la organización pero quizás abordar la descripción de tu visión de una manera diferente, o cómo obtener los beneficios o conceder beneficios a la fuente de financiamiento. Cuando hablo con administradores del arte en Estados Unidos que deben recaudar fondos, les pido que hagan un dibujo de cómo dedican su tiempo, un círculo, segmentando la dedicación de sus horas laborales, y si un tercio de su tiempo no está vinculado al establecimiento de relaciones, entonces evidentemente van a tener problemas en establecer una base para el financiamiento.

Otra cosa en términos del enfoque, al igual que en las ventas, si uno va al mercado de pescados y mariscos, no te preguntan una sola vez si quieres comprar, te lo van a decir unas cinco veces. Obviamente no tan directo, pero es el mismo principio el que aplica. Es una cuestión de hablar una y otra vez. Posiblemente la primera vez la respuesta será “Bueno, suena interesante, pero no nos interesa tanto”. Nuevamente uno va y revisa y dicen “Bueno, esto está mejor”. Y finalmente llegas la tercera vez a un punto de encuentro. La mayoría de la gente no está dispuesta a hacer eso, o temen hacerlo, se avergüenzan. Pero creo que es la manera en de seguir adelante.

Lo último que quería plantear es que la primera donación de una organización es algo increíble, pero lo que construye una organización es la segunda, la tercera, la cuarta, la quinta donación... Y eso viene como resultado del seguimiento, informar, agradecer y seguir construyendo la relación, incluso después de haber recibido el dinero. Eso permite tener una relación a largo plazo con entidades que financian actividades

culturales y eso es clave. Obviamente el entorno de financiamiento cambia constantemente, entonces el hecho de que tuviste una respuesta positiva hoy no significa que mañana la vas a tener. Tienes que adaptarte constantemente.

**BORJA BASELGA:** Me gustaría contar un caso real, que no es exactamente de arte, pero que sirve de contexto. Cuando me hice cargo del área de Responsabilidad Social Corporativa en el banco recibía muchas visitas de personas que venían a plantear distintos proyectos. Uno de ellos fue un amigo mío que había tenido un accidente y se había quedado en silla de ruedas. Vino a verme para pedirme dinero para su fundación, entonces mi primera reacción fue: “No tengo ninguna justificación para dar ese dinero”. Cuento esto porque, al hilo de lo que acaba de comentar Robert, creo que es importante ir construyendo las relaciones con las instituciones. Esta propuesta me abrió una ventana de pensamiento y pedí al área de Recursos Humanos que me dijese si alguno de nuestros empleados tenía hijos con discapacidad. En ese momento teníamos 186 niños con distintos tipos de discapacidad censados y, por tanto, llamé otra vez a mi amigo y le dije: “¿Por qué no hacemos un programa para los hijos de los empleados del banco?” Y es un programa que hacemos todos los años, llevamos a estos niños a hacer esquí en la nieve y funciona maravillosamente bien.

Cuento esta anécdota porque creo que lo relevante de este diálogo, muy útil, muy enriquecedor, es que a veces cuando te vienen a pedir dinero, al primer golpe hace que no veas dónde encaja, pero si somos capaces de mirar un poco más allá, en algunos casos encontramos esta ventana de oportunidad de colaboración.

**CÁNDIDA FERNÁNDEZ DE CALDERÓN:** La persistencia es indispensable, no solamente para el *fundraising*. Para conseguir también una sede, nosotros estuvimos enamorando cuatro años al Museo del Prado hasta que lo conseguimos para poder llevar una exposición. Realmente hay algunas relaciones que te cuestan trabajo pero que les ves cierta posibilidad y que, a lo mejor, es que lo están pensando, o que el momento no es prudente. Pero hay muchas veces que la fundación tiene sus propios parámetros ya prefijados. Hay que fijar bien los parámetros porque, salvo que haya alguna cosa muy especial,

las instituciones luego no se salen de esos criterios y temas. Es un poco como nosotros, que tenemos muy poco margen de maniobra para apoyar proyectos externos porque nuestra manera de operar es gestándolos a través de la asociación. En cambio, por ejemplo, el brazo social del banco, que es Fomento Social Banamex, gesta una tercera parte de sus proyectos dentro de la asociación y las dos terceras partes están abiertas a proyectos externos.

Creo que cuando nosotros nos acercamos a instancias privadas para pedir recursos sí tenemos muy claro a qué están abocadas, qué tanto margen de maniobra tienen. Siempre la coyuntura personal y el momento pueden cambiar y ayudar, pero realmente sí creo que hoy cada día más las instituciones filantrópicas están más centradas en lo suyo, y si lo suyo no es tuyo, es más difícil conseguir los apoyos.

Y bueno, creo que también es importante la persistencia, desde luego, y también de alguna manera, como dice Robert, poder establecer esta relación personal que a lo mejor con el tiempo va buscando la forma y puede hacer encajar los proyectos, cuando hay un reconocimiento del trabajo del otro.

**MAGDALENA ANINAT:** Borja, a partir del ejemplo que nos contaste de tu amigo y la fundación relacionada con la discapacidad, quisiera plantear la pregunta sobre cómo se llega a ese “punto medio” que mencionaba Robert, mediante el ofrecimiento de algo que sea un beneficio para ambas partes. Es decir, que las razones para pedir apoyo no sean solo “porque es mi proyecto cultural”, o “porque va a beneficiar a la sociedad y al mundo artístico” sino también plantear algo que sea en concreto atractivo para la institución, y que no signifique cambiar el proyecto específico, pero sí una prestación o contraprestación moderada.

**BORJA BASELGA:** Es totalmente necesario. Otro ejemplo: nosotros tenemos un acuerdo con Patrimonio Nacional mediante el cual hacemos todos los años una exposición en el Palacio Real de Madrid. Pues bien, además de la exposición, que tiene las contraprestaciones que tiene una exposición normal que todo el mundo te habla, que si pones tu logotipo, etc., lo que hacemos es que llevamos a grupos específicos de clientes, accionistas, amigos del banco, por decirlo así, a que hagan una visita a puerta cerrada, entonces

ellos tienen ese valor añadido. Y eso, nuestro socio, es decir Patrimonio Nacional, nos lo ofrece desde el primer momento, es decir, que además de que patrocináis y de que os van a ver mucho, vamos a hacer este extra para vuestros grupos de interés, para vuestros accionistas, vuestros empleados, para vuestros clientes y eso, me parece que es una forma de dar valor a cualquier tipo de acto cultural o expositivo.

**CÁNDIDA FERNÁNDEZ DE CALDERÓN:** A veces la dificultad está cuando los proyectos son de muy largo aliento y tienes, a lo mejor, un socio interesado en otro tipo de producto, intermedio a tu fin último, digamos. Entonces puede ocurrir que termines haciendo adecuaciones al proyecto en donde puedes atender también esta necesidad de este otro producto intermedio, que no se sale de tu parámetro final, y tal vez te retrasa un poco, pero si el apoyo del socio es importante, merece la pena. Nosotros hace años, con *Pintura de los reinos* trabajamos con la Organización de Estados Iberoamericanos, que quería hacer una publicación para especialistas de la pintura novohispana, más que nada para vincularnos con universidades y para tener textos en un momento dado que sirvieran para difundir el proyecto. No era lo central para nosotros, pero nos complementaba y enriquecía el proyecto. Y, bueno, si nos tomó un poquito de tiempo —de hecho estamos todavía en la siguiente publicación de las mismas, parte de unas antologías— pero a veces es importante hacerlo, considerar qué necesita el otro.

**MAGDALENA ANINAT:** Robert, en *Americans for the Arts* tienen un programa de *Arts & Business* donde asesoran a las empresas con algo que les genera un valor agregado a ellos, y también reciben de parte de ellas cierto tipo de conocimiento relativo a la administración y a los negocios que, en general, el mundo cultural no maneja en profundidad. ¿Qué beneficios hay de ese intercambio de conocimientos entre el mundo del arte y el de la empresa?

**ROBERT LYNCH:** Una de las cosas que yo creo que las organizaciones de arte pueden hacer es justamente usar su creatividad en esta área, ser creativos en el rango de los distintos tipos de reconocimientos o premios, o relaciones que uno pueda tener con el donante. Por ejemplo el folleto del Teatro Municipal de Santiago incluye a los auspiciadores. Uno ve que los que dan más tienen

un logo más grande, por supuesto, y los que dan menos, tienen un logo más pequeño, o simplemente unas palabras de agradecimiento. Esa es la forma más simple de hacerlo, pero también es un muy buen ejemplo de reconocimiento. Creo que cuanto más grande sea la donación más sofisticado debe ser el reconocimiento; por ejemplo, teniendo algún espacio físico con el nombre del donante. La forma tradicional de hacerlo es que, a cambio de mucho dinero, el nombre queda ahí para siempre. Ahora estamos pasando una recesión, entonces recibimos menos dinero, y el derecho del nombre para ese espacio se concede solo por cinco años; resultó que a los donantes les gustó más esa opción, y en el fondo fue una solución creativa.

Por otro lado, desde el punto de vista de los negocios, he descubierto que los donantes quieren ser parte de la toma de decisiones desde el punto de vista de las ideas, es decir, se necesita crear una oportunidad para ellos, para que puedan pensar en cómo resolver algún problema mayor o cómo su organización podría afectar a la comunidad. Puede sonar sorprendente porque uno ya les está pidiendo dinero y además les está pidiendo que hagan un trabajo, pero yo he visto que eso les gusta incluso más que simplemente tener un tazón con su nombre. Esas son situaciones importantes porque se trata más bien de generar una relación, de hacerles sentir que son ciudadanos importantes y que están devolviendo algo a la sociedad.

También es importante darse cuenta de que existen personas que dan mucho dinero y que hay que manejarse con ellos personalmente —incluso a través de reuniones presenciales—, mientras hay otras personas que simplemente dan un poco de dinero y con ellos a veces es suficiente tener una relación vía correo electrónico. El asunto es que todos quieren algo que los haga sentirse al menos informados e importantes. Tenemos donantes individuales, ciudadanos activos que no les cobramos nada por ser miembros porque queremos que participen y defiendan nuestra postura. Cuando les pedimos que donen a una causa, la donación promedio es 49 dólares, pero 49 dólares, si son 75.000 personas, es mucho dinero. También hay algunos donantes que quieren utilizar las artes y la relación con las organizaciones de arte para que su entorno de negocios sea mejor, más feliz, más disfrutable y, por lo tanto, que sus trabajadores trabajen más, quizás. Distintas estrategias para distintos tipos de persona y diferentes tamaños de donación; así es como uno debe ir enfocando el trabajo hacia el futuro.

IRENE ALBORNOZ, DIRECTORA REGIONAL DEL CONSEJO DE LA  
CULTURA DE LA REGIÓN DEL MAULE (PREGUNTA DEL PÚBLICO):

De acuerdo a la experiencia de ustedes, ¿quién toma la decisión en las empresas respecto a apoyar o no un proyecto determinado en el ámbito cultural?  
¿El propietario de la empresa, los ejecutivos o ambos?  
¿Y de acuerdo a qué criterio: a una política establecida en la empresa o a sus gustos personales, una decisión más emocional que racional?

ROBERT LYNCH: Acabamos de hacer una encuesta sobre ese tema en Estados Unidos. Puede que funcione distinto en otros países pero hay cuatro respuestas posibles para su pregunta. Cuando analizamos la encuesta de Corpor America descubrimos que en la mayoría de las empresas grandes existe una oficina de filantropía y hay un comité de filantropía también y en la actualidad un tercio de lo que se da viene de ahí, entonces, la respuesta sería que sí, existen procesos formales. Lo segundo es que hemos detectado que dos tercios del dinero distribuido provienen del área de Marketing que es otro departamento del negocio, donde hay un diálogo respecto de qué es el beneficio para la empresa, en cierta forma, y ahí es cuando surgen temas como el reconocimiento de marca, al igual que también historias relacionadas con el proyecto en particular. Hace unos 20 años casi todas las decisiones se tomaban en la oficina del gerente general, del presidente ejecutivo, y esta encuesta demuestra que todavía aproximadamente el 75% del dinero proviene de ese tipo de relaciones. Y la cuarta respuesta a esa pregunta —que es bastante interesante y que tiene éxito en algunas ciudades y no tanto en otras— consiste en que los trabajadores de la empresa donen dinero participando en algún programa mediante el que se puede donar desde uno hasta 10 dólares, que salen directamente del sueldo a alguna organización artística. Toda esa cantidad de dinero que sale la dona después la empresa también. Esto es bastante simple y es muy bueno también para las organizaciones de arte, porque es algo permanente. Hemos descubierto esas cuatro fuentes distintas de decisiones de apoyo.

**CÁNDIDA FERNÁNDEZ DE CALDERÓN:** En el caso de Fomento hay un Consejo Asesor y un Consejo Directivo. Yo tengo un jefe inmediato en el banco con el que veo algunos temas, además tengo reporte directo con don Roberto Hernández, que es el presidente del Consejo de Administración. Cuando llegan proyectos importantes, afín a los temas que tratamos, analizamos quién trae el proyecto, si es alguien independiente, si es una asociación o si es una institución académica, y también con qué avance viene el proyecto, porque nosotros no solemos asumir proyectos ya terminados sino que más bien nos involucramos en ellos. Lo que me parece relevante, bien fundamentado y que viene a cuento, lo transmito y se analiza. Si hace falta, lo analizo antes con nuestros consejeros asesores, que tenemos un consejo de gente calificada en la academia en distintos temas...

Tratamos de atender y contestar todas las solicitudes que nos llegan, aunque a veces sea un poco complicado, pero tratamos de leerlas, de estudiarlas, de dar una respuesta lo más rápido que podamos, porque también nosotros estamos en la posición de pedir dinero y sabemos que muchas veces lo que más agradeces es que te digan sí o no, pero que no te hagan perder tiempo para que tú puedas enfocar tus baterías y tus esfuerzos hacia otros lados.

**BORJA BASELGA:** Hacemos también ese esfuerzo por intentar contestar a todo el mundo, lo que es muy importante porque nos obliga a nosotros mismos a estudiar las propuestas. Nuestra aproximación es muy empresarial; incluso cuando las peticiones vienen del CEO o del Departamento de Marketing, ellos tienen la delicadeza de poner un pie de página diciendo “No tengo especial interés en este proyecto”, aunque lo tengan, porque yo creo que políticamente no es lo que debe hacer un CEO. Entonces a veces nos vienen cosas del CEO que se rechazan igualmente que si vinieran por otro camino, es una aproximación más empresarial. Tenemos una Comisión Ejecutiva a la que presentamos los proyectos y es la que las valida. Luego tenemos también un patronato de personas muy ilustres de distintos campos —de la ciencia, de la investigación, de la cultura— y ellos también a veces nos proponen proyectos que son relevantes.



ROBERT LYNCH: Para este tipo de trabajo tienes que tener mucha tolerancia al fracaso, porque muchas veces vas a pedir cosas y vas a recibir como respuesta positiva una de cinco, una de 10 veces; eso es parte del proceso. Entonces es fundamental mantener el diálogo constante, tener muchas fuentes y así, si eres persistente, vas a recibir ayuda de alguna, pero no de la mayoría; y es importante saber eso desde que uno empieza.

PUBLICACIONES CULTURA es una serie de proyectos editoriales sin fines de lucro del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes que tiene por objeto difundir contenidos, programas y proyectos relacionados con la misión de la institución.

Cuenta con un sistema de distribución que permite poner las publicaciones a disposición del público general, utiliza de preferencia tipografías de origen nacional y papel proveniente de bosques de manejo sustentable y fuentes controladas.

**Roberto Ampuero**

Ministro Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

**Carlos Lobos Mosqueira**

Subdirector Nacional

**Magdalena Aninat Sahli**

Directora de Contenidos y Proyectos

**Miguel Ángel Viejo Viejo**

Editor y productor editorial

**Aldo Guajardo Salinas**

Editor y productor editorial

**Soledad Poirot Oliva**

Directora de Arte

**Martín Lecaros Palumbo**

Diseñador



Cuando Chile camina hacia el desarrollo, la cultura debe ser un eje fundamental de ese camino. Las artes, el patrimonio y la participación de la ciudadanía en cultura tienen un impacto directo en el bienestar de las personas, en una educación integral para los niños, en la construcción de una imagen país profunda y duradera, y también en la generación de crecimiento económico.

El aporte que la cultura puede entregar para la construcción de una sociedad creativa e innovadora, así como el necesario compromiso de la sociedad civil con la sustentabilidad del sector fueron los focos de reflexión de los seminarios de Cultura y Economía realizados los años 2012 y 2013 por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Este libro recoge las principales ideas, modelos y casos que presentaron autoridades, emprendedores, inversionistas y agentes culturales, tanto chilenos como extranjeros. Los puntos de encuentro entre la cultura y la economía que surgen en este libro demuestran que se trata de una relación necesaria y fructífera cuando se busca construir un desarrollo integral para el país.