



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



[Fotografía: @Carnaval 2024]

## Tesis doctoral

Programa de Doctorado en Desarrollo Local y Cooperación Internacional.

Interuniversitario entre la Universitat Jaume I de Castellón, la Universitat de València (Estudi General) y la Universitat Politècnica de València.

# LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL: LOS CARNAVALES DE BARRANQUILLA Y DEL ATLÁNTICO.

Presentada por:

Ingrith Dayana Rodríguez Gutiérrez

Dirigida por:

Elena Castro Martínez – PhD.

**ingenio**  
CSIC-UPV  
Instituto de gestión de la innovación  
y del conocimiento

Octubre 2024



## Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a la Fundación Carolina, la Universidad Simón Bolívar y la Escuela de doctorado de la Universitat Politècnica de València por su apoyo para la realización de mis estudios doctorales, en especial a todo su equipo de trabajo por su respaldo.

A todas las personas y organizaciones que me abrieron las puertas y me permitieron conocer su loable labor por el patrimonio cultural de los municipios del Atlántico y de Barranquilla, sin ese voto de confianza esta tesis no hubiese sido posible. También agradecer al Centro de documentación del Carnaval de Barranquilla, quien me dio acceso a la información y apoyo en el acercamiento a personas relevantes que aportaron a la investigación. Como lo mencionó con gran amor uno de mis primeros entrevistados: *“el carnaval hay que conocerlo para quererlo, quererlo para vivirlo y vivirlo para gozarlo”*.

A mi directora Elena Castro Martínez por su incondicional apoyo, guía, tiempo y dedicación a lo largo de este proceso de investigación. Para mí, fue una experiencia integral en el que aprendí sobre innovación, música, cultura y otros temas más, pero, sobre todo, me permitió reconectarme con lo que realmente me apasiona profesionalmente. ¡infinitas gracias!

Al Instituto INGENIO y a todo su equipo, gracias por su acogida y darme la oportunidad de aprender de cada una de las personas que hacen parte del instituto (doctorandos, investigadores y administrativos), fue la mejor parte de este transitar académico del que me llevo inolvidables recuerdos y grandes amigos.

Finalmente, y no menos importante, a mi familia de sangre y la que en el camino me ha regalado la vida, gracias a todos, porque sin ellos no lo hubiese conseguido. Especialmente a mi mamá, por enseñarme que la cultura representa una esperanza y oportunidad para vivir, crecer y ver mundos mejores. A mis amigos, en mis distintas

ciudades y tiempos, gracias por su amor, compañía y apoyo; cada uno sabe lo fundamental que fue en esta aventura de mi vida.

En últimas, la gratitud es una palabra corta llena de sentimientos infinitos por cada persona, institución y momentos vividos durante esta etapa de mi vida. Así que, mil gracias y millones de bendiciones y amor de regreso.



## INDICE GENERAL

RESUMEN.....	XV
PARTE I. INTRODUCCIÓN GENERAL Y ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	1
1. JUSTIFICACIÓN: INTERÉS CIENTÍFICO Y RELEVANCIA SOCIAL.....	2
1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.2. ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	7
PARTE II. CONTEXTO.....	9
2. EVOLUCIÓN E IMPACTO DE LA CULTURA.....	10
2.1. CULTURA.....	10
2.2. INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES.....	12
2.2.1. Modelo de Círculos Concéntricos.....	16
2.2.2. Economía Naranja.....	18
2.3. PATRIMONIO CULTURAL.....	19
2.3.1. Patrimonio Cultural Material – PCM.....	20
2.3.2. Patrimonio Cultural Inmaterial – PCI.....	21
3. EVENTOS CULTURALES: FESTIVALES Y CARNAVALES.....	23
3.1. LOS EVENTOS CULTURALES.....	23
3.2. TIPOS DE EVENTOS CULTURALES.....	25
3.2.1. Festivales.....	26
3.2.2. Carnavales.....	29
4. APROXIMACIÓN DEL ECOSISTEMA CULTURAL DE COLOMBIA.....	33

4.1.	AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE .....	33
4.2.	ECOSISTEMA CULTURAL DE COLOMBIA .....	35
4.2.1.	Marco político y legal .....	35
4.2.2.	Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa - CSECC.....	40
4.2.3.	Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación - SCNCTI.....	50
4.3.	CARNAVALES EN COLOMBIA.....	54
4.3.1.	Carnaval de Barranquilla.....	55
4.3.2.	Carnavales del Atlántico .....	63
 <u>PARTE III. LA INNOVACIÓN Y SU APLICACIÓN AL ÁMBITO CULTURAL.....</u>		<u>67</u>
 <u>5. PANORÁMICA SOBRE LOS ESTUDIOS DE INNOVACIÓN.....</u>		<u>68</u>
5.1.	INNOVACIÓN .....	68
5.1.1.	Innovación en el ámbito cultural .....	70
5.2.	TIPOS DE INNOVACIONES .....	72
5.2.1.	Tipos de innovaciones en el ámbito cultural .....	74
5.3.	ÁMBITOS O ESPACIOS DE INNOVACIÓN EN LAS INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES .	75
5.4.	ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN.....	80
5.5.	SISTEMAS SECTORIALES DE INNOVACIÓN .....	82
5.6.	OBJETIVOS DE LA INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO CULTURAL.....	84
 <u>6. PRINCIPALES ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA INNOVACIÓN APLICADOS A LA CULTURA.....</u>		<u>90</u>
6.1.	ECONOMÍA DE LA CULTURA .....	91
6.2.	POLÍTICA CULTURAL.....	96
6.3.	POLÍTICAS DE INNOVACIÓN PARA EL SECTOR CULTURAL .....	98
6.4.	DESARROLLO CULTURALMENTE SOSTENIBLE .....	99
6.5.	LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES – TIC.....	102
6.6.	GESTIÓN DE ORGANIZACIONES CULTURALES .....	107
6.7.	EDUCACIÓN CULTURAL .....	109

6.8.	RETOS DE LOS ESTUDIOS SOBRE INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO CULTURAL .....	110
6.8.1.	Patrimonio Cultural .....	113
 <u>PARTE IV. ASPECTOS CLAVE DE LA INVESTIGACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL</u>		<u>121</u>
7.	<u>METODOLOGÍAS.....</u>	<u>122</u>
7.1.	ENFOQUE METODOLÓGICO.....	122
7.1.1.	Unidad de análisis y dimensión temporal.....	123
7.1.2.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	125
7.1.3.	Análisis de la información recopilada .....	129
7.2.	ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	130
7.2.1.	Etapas de reflexión, enfoque analítico y planteamiento.....	132
7.2.2.	Etapas exploratorias .....	136
7.2.3.	Etapas Analíticas .....	139
8.	<u>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</u>	<u>141</u>
8.1.	LOS CARNAVALES: EVOLUCIÓN Y ORGANIZACIONES CULTURALES IMPLICADAS .....	141
8.1.1.	Evolución de los Carnavales .....	141
8.1.2.	Organizaciones culturales analizadas .....	143
8.1.3.	Institucionalización de organizaciones culturales .....	146
8.1.4.	Uso de software para el apoyo de análisis cualitativo .....	150
8.2.	DIMENSIONES DEL ANÁLISIS .....	151
8.2.1.	Los espacios de innovación .....	152
8.2.2.	Estrategias de innovación.....	172
8.2.3.	El carnaval como sistema sectorial de innovación.....	176
8.3.	RESULTADOS Y BENEFICIOS DE LAS INNOVACIONES .....	188
8.4.	EL IMPACTO DE LAS INNOVACIONES SOBRE LOS VALORES DEL PATRIMONIO CULTURAL.....	192
9.	<u>ANÁLISIS Y CONCLUSIONES .....</u>	<u>196</u>

9.1. ESPACIOS Y TIPOS DE INNOVACIONES MÁS RECURRENTE EN EL ÁMBITO DEL PCI.....	197
9.2. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN.....	205
9.3. EL SISTEMA DE INNOVACIÓN DE LOS CARNAVALES: ACTORES Y RELACIONES .....	206
9.4. MOTIVACIONES PARA INNOVAR E IMPACTO SOBRE LOS VALORES CULTURALES .....	209
9.5. FUTURAS INVESTIGACIONES.....	212
<u>10. BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>214</u>
<u>11. ANEXOS.....</u>	<u>240</u>



## Índice de Figuras

Figura 1. Área de interés de la investigación .....	5
Figura 2. Estructura de la tesis.....	7
Figura 3. Modelo de círculos concéntricos.....	17
Figura 4. Actividades que conforman la economía naranja.....	18
Figura 5. Tipología de eventos planificados .....	26
Figura 6. Exportaciones de bienes creativos en países de Mesoamérica (2002 – 2015)	34
Figura 7. Listas del PCI y Registro de buenas prácticas de salvaguardia .....	38
Figura 8. Histórico de gasto público en cultura en Colombia .....	39
Figura 9. Valor Agregado de las ICC en Colombia .....	40
Figura 10. Participación porcentual del valor agregado de economía cultural y creativa .....	41
Figura 11. Composición del valor agregado según segmentos del área de Artes y Patrimonio – total nacional .....	42
Figura 12. Flujo cuenta de producción y generación del ingreso – Área Artes y Patrimonio CSCEN nacional .....	43
Figura 13. Población ocupada por áreas de las actividades económicas de la Cultura y Economía Naranja, según categoría ocupacional (2019 – 2021pr).....	44
Figura 14. Encuesta de Consumo Cultural – Asistencia a eventos, presentaciones o espectáculos.....	45
Figura 15. Formación y prácticas culturales.....	47
Figura 16. Preferencias en formación a través de cursos o talleres en áreas artísticas o culturales .....	47

Figura 17. Programas de educación superior que forman para el segmento educación en arte y cultura en los departamentos que cuentan con oferta educativa para el sector .....	48
Figura 18. Programas de formación en educación superior registrados ante el MEN a nivel de pregrado y posgrado. Campos Artes y Humanidades según la Clasificación Internacional Normalizada de Educación – CINE F 2013 AC .....	49
Figura 19. Programas de formación en educación superior registrados ante el MEN del departamento del Atlántico. Campos Artes y Humanidades según la Clasificación Internacional Normalizada de Educación – CINE F 2013 AC .....	50
Figura 20. Principales propuestas del foco de ICC.....	52
Figura 21. Grupos de investigación reconocidos con producción resultado de procesos de investigación + creación para todas las áreas de la economía naranja por categorización.....	53
Figura 22. Principales hitos históricos del Carnaval de Barranquilla .....	57
Figura 23. Fotografía Memorias de Dignidad de Marco de Antonio Barboza Garcés – Exposición Concurso Nacional de Fotografías del Carnaval 2023.....	57
Figura 24. Fotografía izquierda “Generación de farotas” de Jhon Robledo. Fotografía derecha “Legado” de Hernando De la Hoz Márquez – ganadora del concurso de fotografía de carnaval 2023 – 2024.....	59
Figura 25. Rol de participación en el carnaval.....	61
Figura 26: Formación artística y cultural de actores, gestores y artistas del Carnaval de Barranquilla y del Atlántico .....	62
Figura 27. Fotografía “Demonio” de Samuel Alejandro Rodríguez Navarro - concurso de fotografía de carnaval 2023 – 2024 .....	64
Figura 28. Programación Ruta de la Tradición 2020.....	65
Figura 29. Inversión y participación en el Portafolio de Estímulos a la Cultura – Carnaval del Atlántico entregada por la Secretaría de Cultura y Patrimonio del Departamento del Atlántico .....	66

Figura 30. Tipos de innovaciones .....	73
Figura 31. Ámbitos o espacios de innovación en las industrias creativas .....	76
Figura 32. Facetas de la innovación .....	80
Figura 33. Estrategias de innovación según la Teoría de Costos de Transacción .....	81
Figura 34. Definición contemporánea del término “cultura digital” .....	105
Figura 35. Esquema del proceso de investigación .....	131
Figura 36. Proceso realizado para la recopilación, procesamiento y análisis de información.....	131
Figura 37. Esquema con marcos análisis de la investigación.....	134
Figura 38. Personas entrevistadas en función de su rol en el Carnaval del Atlántico y Carnaval de Barranquilla .....	138
Figura 39. Diagrama Sankey generado a partir de las relaciones temáticas – Pandemia. ....	151
Figura 40. Modelo de Gestión – Carnaval de Barranquilla S.A .....	155
Figura 41. Nuevos formatos de obras y presentaciones artísticas .....	166
Figura 42. Afiches de Fundación Carnaval de Barranquilla años 2020 – 2023, Asociación de Grupos Folclóricos del Atlántico - Carnaval de la 44 de los años 2017 – 2020 y Carnavalada de ¡Ay Macondo! De los años 2020 – 2023.....	171
Figura 43. El sistema de innovación en la cadena de valor aplicado al Carnaval de Barranquilla .....	177
Figura 44. Interacción entre actores al interior del Carnaval de Barranquilla .....	181
Figura 45. Tipos de conocimientos .....	184
Figura 46. Ámbitos o espacios de innovación más frecuentes en el ámbito del Patrimonio Cultural Inmaterial aplicado a carnavales .....	199
Figura 47. Esquema innovación en el ámbito de Patrimonio Cultural Inmaterial .....	211

## Índice de tablas

Tabla 1. Agrupación sectores de las industrias creativas y culturales por países .....	15
Tabla 2. Relación de manifestaciones de Actos festivos y lúdicos registrada en la Lista Representativa de Patrimonio Cultural Inmaterial .....	37
Tabla 3. Las tres bases del conocimiento en las empresas o sectores y los procesos de innovación .....	83
Tabla 4. Categorías de valores económicos.....	85
Tabla 5. Dimensiones o componentes del Valor de la cultura .....	86
Tabla 6. Aporte de la cultura a la consecución de los ODS.....	88
Tabla 7. Cuatro modelos de las Industrias creativas .....	94
Tabla 8. Principios Desarrollo Culturalmente Sostenible .....	100
Tabla 9. Principales aportes sobre la innovación en festivales .....	118
Tabla 10. Estructura del guión de las entrevistas.....	125
Tabla 11. Operadores de eventos estudiados .....	136
Tabla 12. Dimensiones y categorías para el análisis.....	139
Tabla 13. Beneficios obtenidos como consecuencia de actividades innovadoras implementadas .....	190

## Índice de Anexos

Anexo 1. Lista de Patrimonio Cultural Inmaterial – registro de carnavales .....	241
Anexo 2. Operadores y organizaciones registradas que participan en los carnavales	246
Anexo 3. Guion de instrumento de entrevistas.....	249

## Listado de abreviaturas

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DCMS	Departamento de Cultura, Medios y Deportes británico.
EDA	Escuela Distrital de Arte.
ICC	Industrias Creativas y Culturales.
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
PC	Patrimonio Cultural.
PCI	Patrimonio Cultural Inmaterial.
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
WIPO	World Intellectual Property Organization.



# RESUMEN

La cultura constituye la base social, representa la identidad y soporta los procesos de formación y transformación de las sociedades; bajo el enfoque clásico se encarga de identificar, proteger, conservar, rehabilitar y difundir, de manera sostenible, las tradiciones e historias; sin embargo, en los últimos años, el vínculo entre la cultura, la economía y el desarrollo territorial ha comenzado a ser explorado más profundamente, destacando cómo las prácticas culturales promueven nuevas capacidades y oportunidades y fomentan procesos de innovación. Dentro del amplio sector cultural, en años recientes ha crecido el interés por comprender mejor los eventos culturales, como fenómenos cargados de múltiples significados y enfoques; uno de los aspectos de interés es la innovación, tanto en lo que se refiere a sus contenidos como en la gestión y su articulación con otros sectores para el desarrollo territorial. Esta investigación se centra en un área poco estudiada de la innovación en el ámbito cultural, porque busca aportar a la construcción de un marco de análisis de la innovación en el Patrimonio Cultural Inmaterial, a partir del análisis de estos procesos en las organizaciones culturales y de su relación con el contexto.

Para ello, se definió como objetivo el de analizar los procesos de innovación en las organizaciones culturales que trabajan por la salvaguardia y protección del patrimonio cultural inmaterial, en especial el referido a los Carnavales. Para ello, se ha utilizado un marco de análisis que da soporte al proceso de investigación. Los resultados obtenidos permiten identificar los tipos, espacios y motivaciones de la innovación en las organizaciones de patrimonio cultural. Con esta, se pretende promover una nueva mirada sobre la innovación en la gestión cultural bajo un enfoque sistémico, entendiendo que se basa en una cultura viva, que evoluciona y se adapta al contexto que representa su identidad. Los resultados sientan las bases para futuras investigaciones centradas en la cultura como herramienta para la cohesión social y el fomento del desarrollo territorial.

## Resum

La cultura constituïx la base social, representa la identitat i suporta els processos de formació i transformació de les societats; sota l'enfocament clàssic s'encarrega d'identificar, protegir, conservar, rehabilitar i difondre, de manera sostenible, les tradicions i històries; no obstant això, en els últims anys, el vincle entre la cultura, l'economia i el desenvolupament territorial ha començat a ser explorat més profundament, destacant com les pràctiques culturals promouen noves capacitats i oportunitats i fomenten processos d'innovació. Dins de l'ampli sector cultural, en anys recents ha crescut l'interés per comprendre millor els esdeveniments culturals, com a fenòmens carregats de múltiples significats i enfocaments; un dels aspectes d'interés és la innovació, tant pel que fa als seus continguts com en la gestió i la seua articulació amb altres sectors per al desenvolupament territorial. Esta investigació se centra en una àrea poc estudiada de la innovació en l'àmbit cultural, perquè busca aportar a la construcció d'un marc d'anàlisi de la innovació en el Patrimoni Cultural Immaterial, a partir de l'anàlisi d'estos processos en les organitzacions culturals i de la seua relació amb el context.

Per a això, es va definir com a objectiu el d'analitzar els processos d'innovació en les organitzacions culturals que treballen per la salvaguarda i protecció del patrimoni cultural immaterial, especialment el referit als Carnestoltes. Per a això, s'ha utilitzat un marc d'anàlisi que dona suport al procés d'investigació. Els resultats obtinguts permeten identificar els tipus, espais i motivacions de la innovació en les organitzacions de patrimoni cultural. Amb esta, es pretén promoure una nova mirada sobre la innovació en la gestió cultural sota un enfocament sistèmic, entenent que es basa en una cultura viva, que evoluciona i s'adapta al context que representa la seua identitat. Els resultats estableixen les bases per a futures investigacions centrades en la cultura com a ferramenta per a la cohesió social i el foment del desenvolupament territorial



## Abstract

Culture represents the social basis, denotes identity and supports the processes of creation and transformation of societies. In the classical approach, culture is responsible for identifying, protecting, preserving, rehabilitating and disseminating traditions and histories in a sustainable way; however, in recent years, the link between culture, economy and territorial development has begun to be explored more deeply, highlighting how cultural practices promote new capacities and opportunities to encourage innovation processes. Within the broad cultural sector, there has been a growing interest in recent years to better understand cultural events as phenomena loaded with multiple meanings and approaches; one of the aspects of interest is innovation, both in terms of content and management, and its articulation with other sectors for territorial development. This research focuses on a little-studied area of innovation in the cultural sector, because it aims to contribute to the construction of a framework for the analysis of innovation in intangible cultural heritage, based on the analysis of these processes in cultural organizations and their relationship with the context.

The objective was set to be the analysis of innovation processes in cultural organizations that work for the safeguarding and protection of intangible cultural heritage, particularly in relation to carnivals. An analytical framework has been used to support the research process. The results obtained allow us to identify the types, spaces, and motivations for innovation in cultural heritage organizations. With this research, the aim is to promote a new perspective on innovation in cultural management within a systemic approach, understanding that it is based on a living culture that evolves and adapts to the context representing its identity. The findings lay the groundwork for future research focused on culture as a tool for social cohesion and the promotion of territorial development.



# PARTE I. Introducción general y estructura de la tesis

Los estudios sobre innovación contribuyen a comprender mejor las dinámicas de los diferentes sectores sociales y económicos a nivel mundial, como un medio para el desarrollo económico, social y territorial. En el ámbito cultural, además, la innovación emerge como una oportunidad para abordar grandes desafíos, como la sostenibilidad y la cohesión social. El presente apartado presenta una introducción general de la tesis mediante la descripción de su justificación científica y su relevancia social, así como los objetivos de investigación establecidos, destacando el contexto del campo de estudio y en especial, su interés para territorios de alto interés cultural.

## 1. JUSTIFICACIÓN: INTERÉS CIENTÍFICO Y RELEVANCIA SOCIAL

Históricamente, los estudios sobre la innovación y sus resultados se centraron en el sector manufacturero, mientras que en los servicios se ha comenzado a analizar más recientemente, debido, en gran medida, a que se basan en productos intangibles de más difícil reconocimiento. En el ámbito de las Industrias Creativas y Culturales - ICC, Stoneman (2007) menciona que son múltiples las dificultades para identificar la innovación y medirla con los modelos desarrollados para el sector manufacturero; el autor introduce el término de “*soft-innovations*” para referirse a las innovaciones de naturaleza estética y funcional, que no son de uso exclusivo en las ICC, sino que también contribuyen al desarrollo de innovaciones en otros sectores, como la industria. A este concepto se le suma la introducción del término “*innovación oculta*”, que pretende poner en evidencia la existencia de otras innovaciones que tienen lugar en este sector y no son visibles o reconocidas a nivel empresarial o social (Miles & Green, 2008). Adicionalmente, se ha ido reconociendo la contribución que, directa o indirectamente, ha tenido la innovación en el ámbito cultural en otros sectores, proporcionando herramientas para la creación de nuevos ciclos de productos basados en el diseño y otros aspectos propios de los servicios.

Los estudios sobre la innovación aplicada al ámbito cultural constituyen un campo de estudio de creciente interés, además de que este sector ha sido menos estudiado, por las dificultades en la aplicación de los conceptos y modelos surgidos de los estudios de la innovación industrial (Bonet Agustí & González-Piñero, 2021; Castro-Martínez et al., 2015; Castro-Martínez & Recasens-Barberà, 2012). Este enfoque se aborda desde una perspectiva crítica, teniendo en cuenta los desafíos y oportunidades que surgen al innovar en un sector estrechamente vinculado con las tradiciones, la identidad cultural y la historia de un contexto determinado. Ello se ve justificado, además, por la necesidad de explorar alternativas oportunas y nuevos usos para el desarrollo territorial, utilizando diferentes enfoques, como clúster, distritos y aglomeraciones (Boix et al., 2012; Gwee, 2009; Lazzeretti et al., 2009; Mommaas, 2004). También han sido objeto de interés académico el rol de las personas, el

conocimiento y las organizaciones en estos procesos (Asheim & Hansen, 2009; Gwee, 2009) y el papel de la gestión y políticas públicas (Potts & Kastle, 2010), entre otros aspectos.

La reflexión acerca del papel social de la cultura constituye un objetivo relevante en las ciencias humanas. Sin embargo, ante los nuevos desafíos y cambios a nivel social y económico, es considerado un campo de estudio en constante evolución, ya que integra nuevas perspectivas y enfoques. Ejemplo de esto es la influencia de los estudios sobre la gestión y la economía aplicados al sector cultural, que marcaron un punto de inflexión, debido a que se empieza a visibilizar la relevancia de este sector, no solo por aportar sentido y contenido a las prácticas sociales y a las obras materiales y simbólicas que construyen las diferentes sociedades, sino también por su impacto en la economía y el desarrollo territorial, entre otros. Todo ello ha dado lugar a un interés creciente de los gobiernos a diferentes niveles por generar estrategias para tener en cuenta, en sus políticas, el aprovechamiento de todas sus capacidades, incluidas las culturales, de manera social y sostenible.

Motivado por esta constante evolución de los roles de la cultura, a finales de la década de los noventa emerge el concepto "Industrias Creativas y Culturales" (ICC) como campo de estudio, cuyo propósito es comprender los cambios y oportunidades derivados de estas industrias a nivel económico, político y social (O'Connor, 2011). Tradicionalmente, se entendía que el sector industrial era sinónimo de crecimiento económico e innovación, mientras que la cultura ha sido la base de la construcción de las sociedades, al encontrar, conservar y compartir espacios, tradiciones, conocimientos, capacidades y habilidades que las caracterizan. Más recientemente, la cultura ha adquirido una mayor importancia como un factor para el desarrollo territorial y la competitividad, a través del fomento e intercambio de experiencias, aprendizajes e inversión (Bakhshi & Throsby, 2010; Pratt, 2008; Scott, 2004).

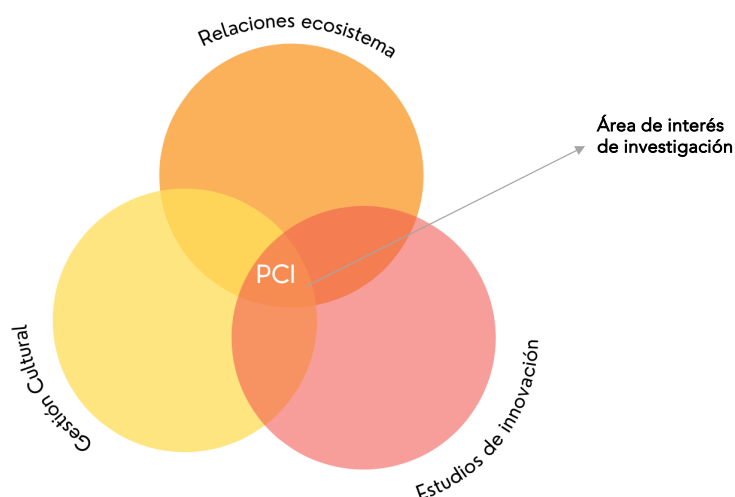
En consecuencia, los estudios sobre la innovación en el ámbito cultural revisten interés por considerarse como una frontera en expansión y por su contribución al desarrollo territorial a través de la creación de empleo, la transformación de industrias tradicionales y el desarrollo de nuevos negocios creativos y culturales (Bakhshi & Throsby, 2010; Potts & Cunningham, 2010; Pratt, 2008; Scott, 2004; Throsby, 2001, 2012). No obstante, múltiples autores señalan las falencias en el uso de herramientas y metodologías con las cuales cuantificar el valor aportado de forma directa a la economía y de forma indirecta a otros sectores empresariales (Bakhshi,

2022; Bakhshi & Throsby, 2012; Palma Martos & Aguado Quintero, 2011; Pratt, 2015; Pratt & Jeffcutt, 2009).

Aunque la literatura académica ha proporcionado aportes valiosos sobre la innovación en las ICC, es esencial considerar que, en la medida en que se ha ahondado en el estudio de estas industrias, se ha evidenciado la necesidad de explorar cada uno de los subsectores que la conforman, debido a las múltiples diferencias existentes entre ellos, dado que cada sector creativo y cultural se caracteriza por sus propias dinámicas, uso de la tecnología y por priorizar valores culturales distintos; por ello, es preciso comprenderlos cada uno de forma individual y no mediante un enfoque único, ya que esto podría dar lugar a problemas estructurales basados en una errada comprensión de la innovación y su medición en el ámbito cultural.

Uno de los subsectores de las ICC que ha demandado interés por parte de los investigadores de la innovación es el de los eventos culturales, que es el foco del presente trabajo. En concreto, sobresalen estudios empíricos tales como: el estudio de la innovación en festivales focalizado en determinadas temáticas (Castro-Martínez et al., 2015; Castro-Martínez, Recasens, & Fernández-de-Lucio, 2022; Castro-Martínez & Fernández-Baca, 2012; Larson, 2009, 2011); los sistemas de innovación regionales desde una perspectiva del turismo cultural (Hjalager, 2009, 2010); las redes de festivales y sus actividades de colaboración (Jarman, 2018, 2021; Mackellar, 2006), así como los ciclos de vida del festival (Zhao & Lei, 2018). Estos enfoques permiten identificar aspectos relevantes que, debido a su proximidad temática, pueden ser aplicados a la gestión y realización de los carnavales, puesto que son escasas las investigaciones empíricas que abordan directamente los procesos de innovación en carnavales a nivel organizacional, encontrando estudios focalizados sobre las innovaciones en el contenido de las manifestaciones culturales (Riverola, 2020; Slutskaya & De Cock, 2008) y sobre los espacios urbanos (Otaegi & Ostaikoetxea, 2022). Sin embargo, es importante destacar que la principal diferencia entre estas tipologías de festivales referenciadas previamente con los carnavales radica en el valor simbólico asociado al patrimonio cultural inmaterial local y a la implicación de muy diversos actores sociales.

Figura 1. Área de interés de la investigación



Fuente: Elaboración propia

La presente investigación se enmarca en los estudios de la innovación aplicados al ámbito cultural, en concreto, al patrimonio cultural inmaterial asociado a los carnavales como eventos culturales. Con ella, se pretende explorar e identificar las innovaciones que se producen en los diferentes espacios posibles, profundizar en las interacciones entre los diferentes actores que participan en los procesos de innovación y, sobre todo, los mecanismos de gestión cultural empleados por las organizaciones que trabajan en los carnavales. Se pretende, con ello, determinar los factores que impulsan la innovación en la gestión cultural. Los hallazgos de este estudio no solo proporcionarán una comprensión más profunda de las innovaciones y de los procesos involucrados, sino de las prácticas de gestión, que puede enriquecer el conocimiento académico aplicado a la gestión de organizaciones culturales que trabajan por la salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial y, de este modo aportar, a la sostenibilidad de las organizaciones culturales, y, por ende, del Patrimonio Cultural Inmaterial (PCI).

Entre las múltiples motivaciones para realizar el presente trabajo destaca la posibilidad de encontrar espacios de convergencia de la innovación con factores sociales, económicos y culturales de alto interés para la región y el país, como las manifestaciones del patrimonio cultural. En este sentido, se destaca la importancia que tiene el PCI para un territorio, ya que construye la base sobre la que se construye la identidad cultural; por ello, son manifestaciones importantes para identificar, proteger, conservar, rehabilitar y transmitir. Asimismo, la

identidad cultural construida a través de varias generaciones promueve la cohesión social, ya que es un espacio en el que participan de forma colectiva distintos grupos sociales en pro de preservar las manifestaciones culturales. Finalmente, además de tener un impacto social, el carnaval se considera un motor para la economía y el desarrollo territorial.

## 1.1.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Ante la importancia de la cultura para las sociedades y los innumerables desafíos económicos y sociales, la innovación constituye una herramienta para la sostenibilidad económica, medio ambiental y social mediante la adopción de nuevos modelos de gestión y estrategias que fomenta la creatividad, la cohesión social y la transformación del territorio. En este sentido, el objetivo principal de la investigación propuesta es analizar la innovación en la gestión de las organizaciones culturales que trabajan por la salvaguardia y protección del patrimonio cultural inmaterial, en especial el referido a los Carnavales.

Considerando que los estudios de innovación aplicados al ámbito cultural son un campo creciente de interés para la academia y para los tomadores de decisiones, es relevante profundizar en la innovación en la cultura, en especial, en el Patrimonio Cultural Inmaterial. En este sentido, para el desarrollo de la presente investigación se establecieron los siguientes objetivos específicos para profundizar en el fenómeno estudiado:

- Conocer las principales tendencias y aportes asociados a la innovación en la gestión en el ámbito cultural.
- Identificar las innovaciones que se producen en el ámbito del patrimonio cultural inmaterial y las áreas en las que innovan las organizaciones involucradas.
- Comprender cómo se llevan a cabo los procesos de innovación en el patrimonio cultural inmaterial de los carnavales.
- Determinar los factores que influyen en los procesos de gestión y relacionamiento, entre entidades culturales y con otros actores, durante la realización de los carnavales, tanto en la ciudad de Barranquilla como en la periferia (Atlántico).
- Conocer las principales motivaciones para innovar en la gestión del patrimonio cultural inmaterial.



- Identificar los resultados que obtienen las organizaciones como consecuencia de sus esfuerzos innovadores y sus efectos sobre los valores culturales.

## 1.2. ESTRUCTURA DE LA TESIS

El presente documento se estructura en cuatro (IV) partes, que a su vez integran un total de 9 capítulos desarrollados con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación, tal como se describen a continuación (Figura 2):



Fuente: Elaboración propia

En la primera parte, se presenta la justificación del objeto de la investigación y las motivaciones del estudio. En este apartado se hace hincapié en la importancia de explorar los estudios de innovación aplicados al ámbito cultural.

En la segunda parte, se contextualiza la investigación, explorando la evolución de la cultura, las industrias creativas y el patrimonio cultural. Posteriormente, se analizan los eventos culturales, centrándose en los aportes aplicados a los festivales y, en concreto, a los carnavales. Finalmente, se realiza una aproximación al ecosistema cultural de Colombia; en especial, se realiza una contextualización de los carnavales realizados en Barranquilla y el departamento del Atlántico.

La tercera parte describe los conceptos básicos sobre la innovación y su aplicación al ámbito cultural. Este apartado se desarrolla con el propósito de profundizar en los principales enfoques más relevantes surgidos en los últimos años en relación con los estudios de innovación. Para ello se exploran de manera detallada los enfoques y tendencias en el estudio de la innovación en la cultura, la evolución de aspectos más relevantes del ámbito cultural y se identifican los retos inherentes a este ámbito. Este apartado aporta las herramientas necesarias para establecer el marco de análisis sobre el que se sustenta la presente investigación.

En el apartado cuatro se describen los objetivos de la investigación y las metodologías utilizadas para la recopilación y análisis de información, que permitió establecer la hoja de ruta del estudio empírico. Los resultados obtenidos se describen en este apartado, organizados de acuerdo con las dimensiones y categorías de análisis establecidas en la descripción metodológica.

A continuación, se presenta el capítulo de análisis y discusión, en el cual se realiza la interpretación de los resultados, discutiendo sus implicaciones, relevancia en relación con los objetivos de la investigación y el estado del arte. Finalmente, las conclusiones consolidan los hallazgos clave, resumen la contribución a la literatura existente y se plantean posibles futuras investigaciones e implicaciones para el desarrollo de herramientas mediante las cuales se promueva el desarrollo sostenible a través del ámbito cultural.

## PARTE II. Contexto

La cultura comprende el conjunto de valores, creencias, tradiciones y representaciones artísticas y estéticas que caracterizan a un grupo social por medio de su identidad e historia. Se considera dinámica, ya que está determinada por múltiples dimensiones, y cambia en la misma medida en que la sociedad se transforma. En un principio, su estudio se abordaba principalmente desde las ciencias sociales y humanas, con el fin de comprender su evolución, valor histórico y aportes a la sociedad. Sin embargo, en las dos últimas décadas ha aumentado el interés por profundizar en el análisis del rol de la cultura desde una perspectiva económica basado en las oportunidades que supone para el desarrollo económico y territorial.

Ante los cambios del rol de la cultura en la agenda académica y política a nivel mundial, resulta relevante profundizar en nuevas aproximaciones sobre la cultura. Por ello, en este apartado se explora los diferentes conceptos, tendencias temáticas y enfoques existentes en la literatura académica sobre la cultura y el patrimonio cultural, haciendo énfasis en las manifestaciones asociadas al Patrimonio Cultural Inmaterial y, en especial, a la innovación en el ámbito cultural como campo de estudio emergente en el que se centra la presente investigación.

## 2. EVOLUCIÓN E IMPACTO DE LA CULTURA

### 2.1. CULTURA

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO-, con el objetivo de aunar esfuerzos para promover el desarrollo sostenible entre sus focos estratégicos, ha establecido trabajar por el rescate y salvaguarda de la cultura como objeto de interés global de la humanidad. Por eso, mediante sus declaratorias, se reconoce la evolución conceptual y los nuevos enfoques del término, sobre la base de la transformación de su rol en la sociedad y la diversidad. Según la UNESCO, la cultura se define como:

Los distintos rasgos espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad. Abarca las artes, el estilo de vida, los derechos humanos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. (UNESCO, 1982).

Esta definición se sigue aceptando a la fecha, puesto que se centra en el rol de la cultura por encima de la búsqueda de su cuidado y conservación. En ella, se subraya la importancia de las tradiciones y la identidad como motor dinamizador de la sociedad, al tiempo que reconoce su transformación e impacto en la calidad de vida y el desarrollo territorial. Adicional a lo aportado por la UNESCO, en la literatura académica también se refleja una evolución conceptual en las ciencias humanas y la economía.

Las ciencias humanas profundizan en la relación entre el individuo y la cultura sobre la base de las diferentes formas en que se generan, viven y transmiten las creencias, los valores y las prácticas de una comunidad en función de la cultura y su diversidad de expresiones. En este sentido, el reconocimiento del contexto permite comprender que, por su naturaleza, la cultura no es estática, sino que, por el contrario, esta crece, cambia y se modifica debido a su interpretación y significado colectivo. Por ello, distintas áreas de conocimiento enfatizan en su aporte sobre aspectos como la cohesión social, la identidad cultural, la democratización de la cultura, entre otros aspectos relevantes para el desarrollo humano, desarrollo territorial y, finalmente, con el desarrollo sostenible (Stupples, 2014; UNESCO, 2017). Por lo tanto, a

pesar de su continua evolución como algo vivo, la cultura es única e irrepetible, ya que es determinada por su contexto social, económico, histórico y geográfico (Sacco et al., 2009; Scott, 2004; Throsby, 2001).

En lo que se refiere al campo de estudio de la economía, su interés radica en el deseo de comprender los procesos de creación, transformación, producción y consumo de bienes/servicios económicos de tipo cultural; es decir, que se reconocen las oportunidades que tienen los bienes o servicios culturales para la generación de nuevas fuentes de ingresos y el desarrollo económico (Pratt, 2015). De acuerdo con Scott (2004) "en algunos países, de hecho, la economía cultural es ahora una de las principales fronteras de expansión de la producción y el empleo" p. 461. Por consiguiente, la cultura constituye una oportunidad para impulsar la competitividad y el desarrollo territorial basado en la diversidad y riqueza cultural (Bakhshi & Cunningham, 2016; Cunningham, 2002; Pratt, 2015, 2017; Scott, 2006). No obstante, para poder dar uso a dichas oportunidades se requiere la identificación, a nivel cultural, de valores, símbolos o características diferenciales de cada territorio mediante las cuales crear estrategias basadas en la identidad y las capacidades propias de cada territorio. Ejemplo de esto es el caso de los países con grandes acervos culturales, quienes deben establecer acciones encaminadas a la protección, salvaguarda y sostenibilidad del patrimonio cultural como bien único y diferencial; resultando, además, en un alto atractivo turístico, que aporta al desarrollo económico y social del territorio.

En esta misma línea, David Throsby en su libro de Economía y Cultura, sostiene que la definición del término "cultura" se puede abordar basado en:

"(...) un amplio marco antropológico o sociológico para describir un conjunto de actitudes, creencias, convenciones, costumbres, valores y practicas comunes o compartidas por cualquier grupo. El grupo se puede definir desde el punto de vista político, geográfico, religioso, étnico o de alguna otra característica. Las características que definen al grupo se pueden concretar en signos, símbolos, textos, idiomas, instrumentos, tradición oral y escrita, y por otros medios. Una de principales funciones de estas manifestaciones de la cultura del grupo es establecer, o al menos contribuir a ello, la identidad distintiva del grupo y por lo tanto proporcionar medios para diferenciar a los miembros del grupo de los de otros grupos [...]. La segunda definición de "cultura" tiene una orientación más funcional, denotando ciertas actividades emprendidas por las personas, y los productos de dichas actividades, que tienen

que ver con los aspectos intelectuales, morales y artísticos de la vida humana. “Cultura”, en este sentido, se relaciona con actividades que conducen a la ilustración y la educación de la mente, más que a la adquisición de destrezas puramente técnicas y vocacionales” (Throsby, 2001, p. 18)

En síntesis, tanto la perspectiva de las ciencias humanas como de las ciencias económicas, la cultura representa una alternativa para promover cambios estructurales en los territorios basado en la capacidad para la transformación social y económica. Sin embargo, a pesar de estos aportes encontrados y del surgimiento del concepto de industrias creativas y culturales, se evidencia que es un campo de estudio poco explorado; por ese motivo, resulta cada vez más relevante adoptar enfoques interdisciplinarios en donde se estudie la relación entre la cultura, el contexto y la sostenibilidad.

## 2.2. INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES

Con el auge de la industrialización, diversos sectores experimentaron cambios debido a la integración de nuevos métodos de producción industrial y su respectiva estandarización. La cultura no fue ajena a este proceso de industrialización, lo que llevó a los filósofos Adorno & Horkheimer (1998), de la Escuela de Frankfurt, a acuñar el término de “Industrias Culturales”, manifestando su preocupación por el sentido mercantilista que se le daba a la cultura, centrado en el interés por estandarizar y tecnificar sus procesos, que afecta la importancia del contenido y valor histórico de algunas manifestaciones de tipo cultural.

De forma complementaria, durante este proceso sobresale la creatividad como una característica cercana a la cultura, dando origen a la introducción de las llamadas “industrias creativas”. El Departamento de Cultura, Medios y Deportes británico – DCMS, las define como “aquellas industrias que tienen su origen en la creatividad, la habilidad y el talento individual, y que tienen un potencial para la creación de riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual” (DCMS, 2001, p. 3). Estas industrias sobresalen por promover el crecimiento basado en desarrollo de habilidades creativas y de innovación como valor agregado. Gracias a la capacidad creativa utilizada para desarrollar

productos, las Industrias creativas buscan continuamente mecanismos para reconocer y proteger su propiedad intelectual mediante derechos de autor.

Debido a la constante proximidad de las industrias creativas y de las culturales, se introduce el concepto de “Industrias Creativas y Culturales – ICC”, que las agrupa. Así, estas son definidas como aquellas industrias que combinan la creación, producción y comercialización de contenidos creativos y culturales. Sin embargo, a pesar de los enfoques y de reconocer la evolución conceptual en la literatura académica y en el desarrollo de políticas públicas, existen múltiples denominaciones para referirse a estas, entre las más conocidas son: sector creativo, cultural, economía creativa, economía cultural, naranja, industria creativa, industria del copyright, industria del entretenimiento, industria del ocio, industria creativa y cultural.

Por esta razón, diferentes autores señalan, en revisiones de literatura, la falta de uniformidad conceptual en estos términos, lo que hace que sean utilizados de forma indistinta (Boix, Rafael; Lazzeretti & Las, 2012; Chuluunbaatar et al., 2013; Justin, 2010; Lazzeretti, Capone, et al., 2017; Nelson, 2017; O’Connor, 2010). La introducción de las diferentes denominaciones y enfoques para referirse a este sector lleva a que también se generen distintas formas de agrupar los sectores que la conforman, en función de cada modelo y foco de interés de cada país. Ello repercute, por una parte, en la identificación e implementación de mecanismos y estrategias basados en estudios empíricos mediante los cuales promover la sostenibilidad y la competitividad de estas industrias, y, por otra parte, hace compleja la comparación de los impactos económico, social y ambiental entre diferentes regiones o países. Por consiguiente, se evidencian falencias estructurales en el uso de herramientas y metodologías con las cuales cuantificar el valor exacto aportado de forma directa a la economía y de forma indirecta a otros sectores (Bakhshi, 2022; Bakhshi & Throsby, 2012; Palma Martos & Aguado Quintero, 2011; Potts, 2009; Pratt, 2009, 2015; Pratt & Jeffcutt, 2009).

Ante esto, Bakhshi (2022) sostiene que, para poder comprender esta relación conceptual, es importante reconocer tanto los puntos en común como las diferencias estructurales existentes entre las industrias creativas y las industrias culturales. Por ello, considera importante distinguir entre los conceptos y sectores de aplicación, con el propósito de lograr una mayor pertinencia y aportes a la investigación y la política cultural. En este

sentido, en el caso de los países de América Latina, la exploración individual del sector cultural, más que del creativo, reviste gran interés, en especial para aquellos países que cuentan con un gran acervo de patrimonio cultural y están comprometidos con su preservación y sostenibilidad.

En la década de los 90, Australia y Reino Unido estuvieron entre los primeros países que exploraron las industrias creativas y culturales a nivel político y económico. Su motivación se basó en la búsqueda de un cambio en los ciclos económicos de la industria tradicional a través del impulso de la cultura y la creatividad. También la Unión Europea vio esta oportunidad, como muestra el informe publicado por la Comisión Europea "The Economy of Culture in Europe" (2006), que destacó la contribución de estas industrias a la economía y la innovación. Los hallazgos contenidos en este informe contribuyeron a la ulterior exploración de estas industrias como una estrategia para el fomento de la innovación y la competitividad a nivel mundial (KEA, 2006). En consecuencia, durante las últimas dos décadas, se evidencia un creciente interés en mejorar la comprensión de las industrias creativas y culturales en los ámbitos académico y político. Este interés se refleja en la introducción de múltiples modelos, enfoques y formas de agrupación de los sectores que las conforman. No obstante, cada país y organismo internacional se encarga de adoptar o crear su propio modelo basado en las características, capacidades, recursos y relaciones entre los sectores que conforman las ICC en su propio contexto, lo que ha incidido en la dificultad de medir y comparar el impacto de estas industrias entre países (Castro Higuera, 2017).

Entre las principales formas de agrupación referidas en literatura académica y el término asociado a cada país se observan casos como el de Alemania y Reino Unido, quienes centran su atención en las industrias creativas; mientras que España y Francia debido a su riqueza patrimonial, extienden su interés en las artes y el patrimonio. Por su parte, en América Latina se enfatiza en las artes y el patrimonio, al tiempo que amplía su proyección con las industrias creativas y culturales, teniendo en cuenta tanto su riqueza patrimonial como su interés por promover el desarrollo económico y territorial (ver Tabla 1).



Tabla 1. Agrupación sectores de las industrias creativas y culturales por países

	Término usado por cada país	Reino Unido	Alemania	España	Francia	Colombia
		Industrias creativas	Industrias creativas y culturales	Industrias Culturales	Sector Cultural	Economía Naranja/ Industrias creativas y culturales
Artes y patrimonio	Mercado de arte/artes visuales	x	x	x	x	x
	Artes escénicas	x	x	x	x	x
	Patrimonio cultural/Museos			x	x	x
	Artesanías	x				x
	Educación (oficios de las artes y el patrimonio, gestión, etc)					x
	Gastronomía (indígena, tradicional popular y contemporánea)					x
Industrias creativas	Software/Multimedia – Medios digitales	x	x			x
	Arquitectura	x	x		x	x
	Diseño	x	x			x
	Moda	x				x
	Publicidad	x	x			x
Industrias culturales	Librerías			x	x	x
	Editoriales	x	x	x	x	x
	Audiovisual (cine, TV, radio)	x	x	x	x	x
	Música	x	x	x	x	x

Fuente: Adaptado de Buitrago & Duque (2013) y Oxford Economics (2014)

Por otra parte, los organismos internacionales del ámbito cultural introducen formas propias para delimitar el sector, basadas en diferentes enfoques, métodos de análisis y de agrupación (Boix & Rausell, 2018; Castro Higuera, 2017), entre los más reconocidos se encuentran:

- DCMS (British Department for Culture Media and Sport): presenta una agrupación extendida desde una vertiente creativa, involucran sectores que participan en la cadena de valor en las etapas de creación, promoción y distribución, entre otras.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo): se centra en la creatividad y el capital intelectual; incluye los medios de comunicación y las creaciones funcionales, entendidas como aquellos productos, procesos o invenciones de uso práctico que resultan de la integración de conocimientos científicos, técnicos y creativos protegidos por derechos de propiedad intelectual. Son considerados como sectores fronterizos que se relacionan con otros, en especial con el apoyo de la tecnología.
- WIPO (World Intellectual Property Organization): se basa en la protección de la propiedad intelectual de la creación de nuevos productos.

No obstante, a pesar de contar con múltiples enfoques y modelos proporcionados por organismos internacionales e investigadores, cada país se encarga de adaptar su propio modelo, de acuerdo con las características, capacidades, recursos y relaciones de los sectores que conforman las industrias creativas y culturales en sus contextos.

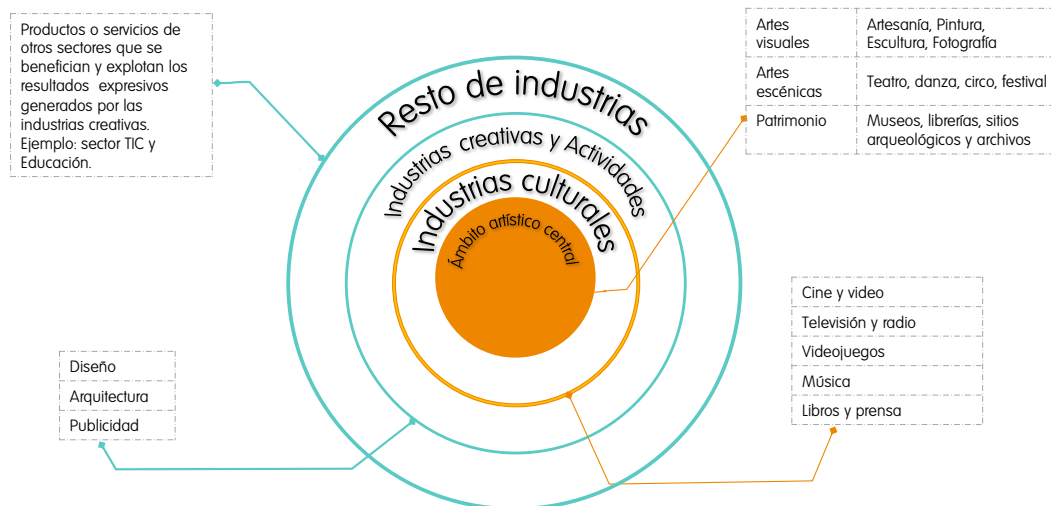
A continuación, se abordarán dos de los enfoques que son de interés para el presente trabajo, con el fin de profundizar en el rol del patrimonio cultural en estas nuevas aproximaciones. El primero es el modelo de círculos concéntricos, uno de los más reconocidos a escala mundial, que ha sido adoptado en igual medida por organismos internacionales y enfoques políticos de cada país. El segundo se denomina Economía Naranja, término que fue introducido por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID y adoptado por Colombia desde el año 2018.

### **2.2.1. Modelo de Círculos Concéntricos**

Es considerado uno de modelos más relevantes, debido a su amplia aceptación por parte de investigadores, organismos internacionales y responsables de políticas culturales. Fue usado para la clasificación de sectores en la Unión Europea en el marco del informe sobre la Economía de la Cultura en Europa (KEA, 2006).

Entre las características más representativas del modelo destaca que sitúa a las artes y la cultura en el núcleo, basado en la contribución que realiza hacia las otras industrias; por lo tanto, existe una interconexión entre todas las capas o círculos. Es decir, cuanto más cerca se encuentre un sector del núcleo, mayor será el contenido de tipo artístico y cultura respecto a los que se encuentran más alejados (Throsby, 2001).

Figura 3. Modelo de círculos concéntricos.



Fuente: Adaptado de KEA (2006) y O'Connor (2010)

El planteamiento de este modelo resulta especialmente relevante para los países y regiones que se caracterizan por su contenido artístico y cultural, como es el caso de América Latina. Se pueden señalar dos aspectos sobresalientes; el primero, relativo al reconocimiento de la diversidad cultural y de las artes teniendo en cuenta las características multiétnicas y pluriculturales contenidas en una misma región o país, por lo cual, a partir del reconocimiento se establecen las bases para la promoción, protección y difusión. El segundo aspecto hace referencia a la oportunidad que supone para la reducción de las brechas económicas y sociales, debido a la identificación de estrategias para el fomento de una relación consciente entre las artes y la cultura, las industrias culturales, las industrias creativas y el resto de las industrias, tal y como se plantea en el modelo. En consecuencia, como punto de partida, se plantea la necesidad de profundizar inicialmente en cada uno de los círculos o capas y las dinámicas internas, y, después, en las relaciones entre ellos y su efecto sobre las demás industrias y sectores.

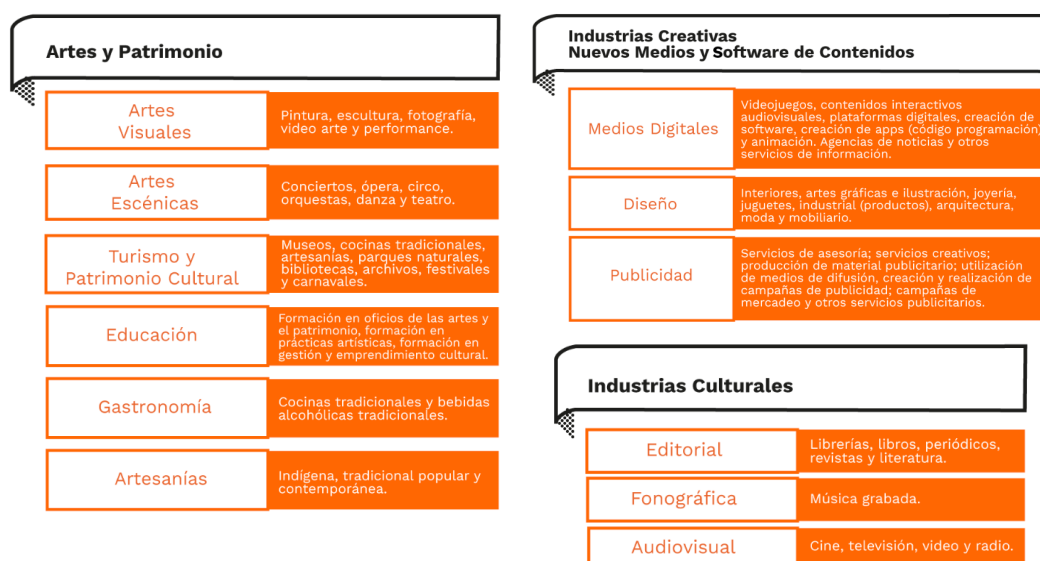
## 2.2.2. Economía Naranja

Término introducido por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID ante el interés por promover el desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe. Este fue creado a partir de los modelos aportados por organismos internacionales tales como DCMS, OMPI, UNCATD y UNESCO<sup>1</sup>. En este sentido, la Economía Naranja se define como:

El conjunto de actividades que, de forma encadenada, permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: i) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad. (Buitrago & Duque, 2013, p. 40).

La Economía Naranja establece un total de tres (3) grupos, el primero referido a las artes y el patrimonio, el segundo a las industrias creativas, es decir, los nuevos medios y el software de contenidos y, el tercero, relativo a las industrias culturales (véase la Figura 4).

Figura 4. Actividades que conforman la economía naranja



Fuente: Ministerio de Cultura de Colombia (2018)

<sup>1</sup> Por sus siglas: DCMS (Department for Digital, Culture, Media and Sport), la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) y la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura).

En comparación con los modelos anteriormente descritos, este abarca una gran cantidad de actividades culturales con alto valor simbólico y vincula actividades tanto de la cadena de valor cultural como de sectores afines, tales como las creaciones funcionales, nuevos medios y software. En lo que se refiere a la educación, reconoce su rol directamente a través de la formación en las artes, la gestión cultural y el emprendimiento, mientras que en los otros modelos esta no es mencionada de forma explícita, al considerarse como una acción de carácter fundamental y transversal. Asimismo, se destaca la inclusión de un eje en el que se relaciona el turismo con el patrimonio cultural, dando cuenta de la relevancia del turismo para la sostenibilidad de los museos, las cocinas tradicionales, la artesanía, los parques naturales, las bibliotecas, los archivos, los festivales y los carnavales.

A partir de una visión holística acorde a las características socioculturales de países de América Latina y el Caribe, este concepto propone concentrar esfuerzos en la promoción de actividades tendientes hacia la sostenibilidad, el desarrollo del patrimonio cultural, y la creación de nuevas estrategias que integren lo creativo y cultural. Ante todas estas oportunidades asociadas a la Economía Naranja, en el caso de Colombia, el gobierno nacional adoptó, a partir de 2018, este enfoque, reconociendo la importancia de la cultura, su diversidad y riqueza patrimonial, al tiempo que promueve la transformación social y económica en cada una de las regiones del país.

### **2.3. PATRIMONIO CULTURAL**

El patrimonio cultural se encarga de crear un vínculo entre la historia y la sociedad con el cual se construye la identidad y el valor cultural de un territorio. Según la UNESCO (2015), el patrimonio cultural es el conjunto de "valores y expresiones materiales e inmateriales que las personas seleccionan e identifican, independientemente de quien sea su propietario, como reflejo y expresión de sus identidades, creencias, conocimientos, tradiciones y entornos vivos". En consecuencia, el patrimonio cultural es una manifestación con un valor incalculable, mediante el que se fomenta el desarrollo participativo de una sociedad. Por lo tanto, es necesario preservarlo, valorarlo y transmitirlo de generación en generación.

De acuerdo con la UNESCO, su enfoque ha ido evolucionando conforme se transforma la sociedad, encontrando:

- Un primer enfoque centrado en el reconocimiento de las manifestaciones tangibles del patrimonio cultural material (PCM);
- Un segundo enfoque en el que se reconocen las manifestaciones intangibles del patrimonio cultural inmaterial (PCI), debido al creciente interés por estudiar y visibilizar aspectos de tipo social.
- Finalmente, el tercero incorpora todos los anteriores enfoques y profundiza en la relación del patrimonio cultural con el entorno, otorgando importancia al papel de la cultura en la democratización y el bienestar social.

La última etapa representa un nuevo paradigma para la cultura, en el que se transforma su función económica y social. A continuación, se profundizará en las principales características de los Patrimonios Culturales Material e Inmaterial.

### **2.3.1. Patrimonio Cultural Material – PCM**

Representa el conjunto de manifestaciones culturales tangibles de interés mundial que deben ser identificadas, protegidas, conservadas, rehabilitadas y transmitidas a otras generaciones. El interés por proteger el PCM tuvo su origen en el contexto histórico de la posguerra, razón por la que, en algunos casos, se hace especial énfasis en la reconstrucción, restauración y preservación de los bienes culturales materiales de los territorios afectados.

Según la UNESCO (1972), el PCM se divide en dos categorías: (i) el patrimonio cultural conformado por monumentos y lugares; y (ii) el patrimonio natural compuesto por monumentos naturales, formaciones geológicas y sitios naturales. Entre los atributos definidos a través de la historia, el arte o la ciencia más relevantes, sobresale su estética, calidad y valor cultural. Por esta razón, disciplinas tales como la arqueología, la arquitectura y la historia trabajan por definir acciones para su conservación y criterios claros que permitan evaluar y categorizar este tipo de manifestaciones culturales (Vecco, 2010). Este interés ha llevado a la integración de otras disciplinas, como la química, las ingenierías y la administración, con el propósito de adelantar esfuerzos encaminados a su conservación

mediante actividades de investigación e innovación. Adicionalmente, estas actividades se complementan con la promoción y gestión de políticas dirigidas a la protección y fomento de la cultura (Winter, 2013).

### 2.3.2. Patrimonio Cultural Inmaterial – PCI

Se refiere al conjunto de prácticas, expresiones, conocimientos o técnicas orales que son representativas de una comunidad, que son transmitidas de una generación a otra y que conforman su identidad cultural. Por lo tanto, el rol de la sociedad es determinante, ya que, sin el reconocimiento ni apropiación cultural por parte de la comunidad, es posible que, con el tiempo, estas manifestaciones o prácticas culturales sean olvidadas. Para la UNESCO, estas son conocidas también como Patrimonio Vivo, y se define como:

“(...) todos aquellos usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas - junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. Este patrimonio cultural inmaterial, que se transmite de generación en generación, es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, infundiéndoles un sentimiento de identidad y continuidad y contribuyendo así a promover el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana”. (UNESCO, 2003; Art. 2)

Desde una perspectiva antropológica, Prats (1997) define el patrimonio como un proceso que se da a partir de la construcción social, es decir, es creado por alguien de forma individual o colectiva para luego ser apropiado y reconocido por una sociedad que lo legitima y que ayuda a perpetuar esa manifestación cultural en el tiempo a través de la memoria. El mismo autor menciona que “[...] el patrimonio se produce en una situación de tensión entre la razón y el sentimiento, entre la reflexión y la vivencia” (p. 13). En este sentido, la identidad cultural se produce gracias a la forma en que la memoria evoca la cultura en la comunidad, y que representa el sentido de pertenencia y vínculo que tiene una comunidad hacia un territorio en específico (Molano, 2007). Por lo tanto, es la comunidad, que, en su esfuerzo por construir su identidad y memoria colectiva, es la encargada de identificar, documentar, investigar, proteger y transmitir su cultura.

En consecuencia, tanto la memoria como la identidad cultural constituyen elementos determinantes que le dan sentido al PCI, el cual, interactúa con su entorno como patrimonio vivo. De este modo, es portado y transmitido por una persona o comunidad, y cambia conforme se transforma la sociedad y el contexto. No obstante, es importante anotar que el patrimonio cultural inmaterial no conlleva la pérdida de validez del patrimonio cultural material; por el contrario, entre ellos se establece una conexión y una coexistencia entre lo tangible y lo intangible a través de las comunidades como portadoras del patrimonio, quienes, a su vez, se encargan de heredarlo, apropiarlo, adaptarlo, reproducirlo y transmitirlo (Sonkoly & Vahtikari, 2018; UNESCO, 2003).

Ante las dificultades inherentes para comprender o diferenciar las manifestaciones culturales intangibles, la UNESCO identificó, en la Convención para la salvaguarda del PCI de 2003, cinco ámbitos que agrupan características propias del PCI: (i) Tradiciones y expresiones orales, incluido el idioma como vehículo del patrimonio cultural inmaterial; (ii) Artes del espectáculo; (iii) Usos sociales, rituales y actos festivos; (iv) Conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo, y (v) Técnicas artesanales tradicionales. Sin embargo, por su naturaleza intangible, la identificación y registro del patrimonio cultural inmaterial continúa resultando un proceso complejo.

Por todo lo anterior, desde una visión holística del patrimonio, se considera que este es un fenómeno que tiene como objetivo mediar entre la protección, conservación y promoción de la memoria, y el desarrollo de nuevos productos o servicios culturales que respondan a las necesidades sociales y económicas de su contexto (Sonkoly & Vahtikari, 2018). Por consiguiente, durante la convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, se analizaron los nuevos paradigmas de la cultura desde múltiples perspectivas, resaltando su riqueza cultural y su contribución a la sociedad en términos de desarrollo, cooperación y economía (UNESCO, 2005). Ante esto, Dümcke & Gnedovsky (2013) sostienen que el patrimonio cultural no se limita a su interés intrínseco, sino que cada vez es más reconocido por su capacidad de articulación con otros sectores, con el fin de potenciar el desarrollo creativo y cultural de su contexto.



### 3. EVENTOS CULTURALES: FESTIVALES Y CARNAVALES

El auge de las Industrias Creativas y Culturales, así como la búsqueda de experiencias por parte de los consumidores, han llevado a una continua transformación de estas industrias; especialmente en el caso de los eventos culturales. Ante estos retos, se ha ido incrementando el interés por añadir nuevos atributos a las manifestaciones culturales, como resultado de la articulación con otros sectores, la mediación de las TIC o el uso de estrategias de sostenibilidad, entre otras medidas.

Dentro de los eventos culturales, los carnavales son manifestaciones del patrimonio cultural inmaterial que también han sufrido transformaciones, como respuesta a los cambios sociales y culturales. Este apartado pretende profundizar y comprender los festivales, la evolución en sus formas de gestión y la incidencia de los festivales con los cambios sociales del entorno, entre otras características del área de estudio de tipo organizacional y de innovación de la presente tesis.

#### 3.1. LOS EVENTOS CULTURALES

Los eventos culturales agrupan aquellas manifestaciones culturales intangibles que tienen lugar en un tiempo y espacio concretos. Son fenómenos únicos planificados que cambian continuamente debido a las interacciones con el entorno y su gestión (Getz et al., 2010), razón por la cual, durante los últimos años su interés como fenómeno de estudio ha aumentado, por las numerosas ventajas que suponen para el territorio a nivel social y económico.

En sus inicios, disciplinas afines al estudio de fenómenos sociales, históricos y del turismo y ocio centraron su interés por comprender la naturaleza de los eventos culturales como objetos sociales contenedores de una identidad cultural. A finales de la década de 1980, los eventos culturales adquirieron una mayor relevancia como impulsores y

catalizadores de la renovación y el desarrollo urbano, es decir, su estudio se enfocó en analizar la transformación del imaginario de los territorios, en cuantificar el impacto en la economía y en determinar los modelos de gestión y producción. Finalmente, a partir de la década de los 90 surge la “gestión de eventos” como una línea de investigación multidisciplinar y como profesión, ante el interés por comprender y aportar conocimiento a la gestión de eventos planificados y al turismo de eventos como plataformas para la promoción de la innovación, el desarrollo integral de los territorios y la transformación que han tenido los distintos tipos de eventos culturales a nivel mundial (Getz et al., 2010).

Entre las características más relevantes que sobresalen en el campo de estudio, cabe citar las nuevas formas de expresión y comunicación, que otorgan valor y dan sentido al contenido cultural. En efecto, fenómenos como la globalización y el uso intensivo de las TIC han provocado un aumento del consumo cultural y del acceso a contenido a través de medios digitales, lo cual se traduce, en la gestión de eventos, en mayores retos de los procesos logísticos y creativos, ante la participación del público mediante las redes sociales y el aumento del turismo. Si bien son numerosos los aspectos positivos, es relevante identificar el incremento descontrolado del consumo cultural basado en el aumento de la actividad turística; la cual, en algunos casos, se produce de una manera desmedida. Ello ha generado una preocupación por parte de economistas y antropólogos acerca de los riesgos asociados a la espectacularización de la cultura, es decir, un enfoque en el espectáculo como estrategia centrada para atraer nuevos visitantes y no en su contenido cultural. Frente a esto, distintos antropólogos hacen un llamado a la reflexión de este fenómeno, con el fin de identificar estrategias que integren el pasado y el futuro buscando dar garantía a la sostenibilidad cultural (Frey, 1994; Prats, 1997, 2005).

La relación entre los eventos culturales y el turismo, si bien representa una oportunidad para el desarrollo, al mismo tiempo, puede generar cambios sociales que conducen a transformaciones culturales (positivas o negativas). Por lo cual, el turismo de eventos, como campo de investigación, se enfoca principalmente en el estudio de su impacto en el territorio, debido a la envergadura y efectos en el contexto (Getz, 2008). Algunos autores sostienen que, entre los impactos positivos derivados de la atracción turística especializada por los eventos, está la transformación de la imagen como destino turístico y la

generación de ingresos en múltiples eslabones de la economía, en especial en la hostelería, puesto que, al mejorar la imagen de la ciudad como destino cultural, se estimula el desarrollo económico y urbano por la atracción del turismo y de nuevas inversiones (Andersson & Getz, 2008; Richards & Wilson, 2004). Pese a todos estos beneficios derivados de los eventos, en algunos casos, eventos vinculados a territorios pequeños o intermedios y con alto contenido cultural, se alejan de la atracción del turismo, a fin de no poner en riesgo su valor cultural ni su autenticidad (Getz & Andersson, 2008).

Otra de las características a señalar es que, en su mayoría, los eventos culturales, son llevados a cabo gracias al esfuerzo compartido, donde participan varios actores con distintos roles, contando además con el apoyo de colectivos y voluntarios para su gestión y realización (Getz et al., 2006). Lo anterior da cuenta de la importancia de la gestión basada en el interés de transmitir la identidad y la cultura local a través de distintas actividades, y no debido a una motivación con fines económicos. Así, en el caso de los eventos que son de gran atractivo turístico, la gestión debe encargarse de mediar entre las expectativas de visitantes y las necesidades de locales, priorizando, ante todo, el contenido de carácter cultural.

Finalmente, entre los desafíos más relevantes que tiene la gestión de eventos está la generación de experiencias, que cada persona vive de manera diferente, dependiendo de cómo las perciba. Por tanto, a pesar de que se puedan establecer parámetros para la creación, programación, planificación y tipología de audiencias, nunca dos eventos serán percibidos dos veces del mismo modo, ni de igual forma por dos personas al tiempo (Getz, 2010). Por este motivo, la gestión de eventos culturales tiene como principal desafío el de crear experiencias exclusivas e innovadoras, con el fin de fomentar el interés en el consumo cultural de forma continua a la vez que es respetuosa con el medio en el que se desarrolla.

### **3.2. TIPOS DE EVENTOS CULTURALES**

Basado en su naturaleza y fines, Getz (2008) establece la clasificación de los eventos culturales de acuerdo con su propósito, contenido cultural y programación. Esta tipología pretende proporcionar una especialización temática con la cual mejorar y comprender en profundidad los requerimientos para una gestión y planificación exitosas.

Figura 5. Tipología de eventos planificados



Fuente: Getz (2008, p. 404)

Dentro de la tipología de eventos planificados establecida por Getz (2008), las celebraciones culturales son eventos que se caracterizan por su contenido cultural e incluyen los festivales, carnavales, conmemoraciones y eventos religiosos (Ver Figura 5). En la literatura académica se ha podido encontrar abundantes referencias sobre festivales, pero en menor medida sobre carnavales o eventos religiosos; aunque comparten conceptos, prácticas y campos de investigación, la principal diferencia entre ellos radica en la naturaleza de su contenido y en los valores que se persiguen (culturales, religiosos). Por lo tanto, este constituye un campo de estudio y desarrollo profesional en auge, en general, poco estudiado (Getz, 2010).

Teniendo en cuenta la proximidad entre los festivales y los carnavales como celebraciones culturales, a continuación, se presentarán los principales elementos conceptuales que puedan ser de interés por su aplicabilidad a los carnavales.

### 3.2.1. Festivales

Son eventos culturales que se caracterizan por su forma de realización, periodicidad y experiencias, aspectos que continuamente se reinventan, con el fin de mantener y atraer nuevas audiencias. Son definidos como:

“únicos en términos de su capacidad para resolver importantes objetivos sociales, culturales y económicos, que van desde atracciones turísticas hasta generadores de orgullo cívico, desde creadores de imágenes en un contexto de marketing de lugares, hasta animadores e integradores sociales” (Getz & Andersson, 2008, p. 14).

En los festivales se produce una conexión entre ideología e identidad que une a una comunidad, por lo cual son considerados fenómenos vivos y complejos (Cabrera Martínez & Vidal, 2017). Además de todos los beneficios antes mencionados, derivados de la realización de eventos culturales, los festivales contribuyen a la consolidación de artistas y agrupaciones locales y nacionales; por tanto, promueve la circulación del contenido cultural, la inclusión y la diversidad. Pero, para que exista un mayor aprovechamiento de estas ventajas otorgadas a la gestión de festivales, se requiere una mayor articulación e instrumentalización de la política cultural, las artes y la cultura (Foster, 2022).

En la revisión de la literatura, Carreño M. (2014) dice que cada festival se caracteriza:

“fundamentalmente por poseer, por un lado, una programación múltiple, excepcional, abierta al público, ofrecida de manera intensiva y englobada bajo una denominación específica y una lógica artística; por otro, una temporalidad limitada y una periodicidad estable” (p 42).

Adicionalmente, define para cada festival dimensiones de tipo temporal (periodicidad, duración, extensión e intensidad), artísticas (fomento de las artes, línea artística propia, conjunto de representaciones, singularidad), sociales (carácter festivo, tipo de exhibición, participación de la comunidad, territorio, atracción turística) y organizativas (marca, proyecto organizado y coherente) (Carreño M, 2014).

Por su parte, Bonet (2011) menciona características comunes en los festivales artísticos tales como:

- *La programación artística:* Se refiere a los distintos espacios de presentación oficial para artistas locales, regionales, nacionales o internacionales dentro del festival. Adicional a la agenda principal del festival, también se cuenta con agendas complementarias de tipo académico-pedagógico, exposiciones, cursos, etc. En un sentido amplio, la programación artística representa una oportunidad para incentivar la circulación de contenido cultural, visibilidad para artistas emergentes, nuevos formatos vinculados a la identidad territorial

o temática del festival, al igual que el acercamiento de las nuevas generaciones con programas diseñados para cada tipo de público que asiste al festival.

- *Acontecimiento público*: Que sea de libre acceso y se brinden garantías necesarias de seguridad y no discriminación de personas o colectivos al festival.
- *Periodicidad*: Debe ser realizado durante un tiempo limitado y de forma periódica, ya sea semestral, anual, bianual.
- *Marca*: El festival será reconocido por una denominación y temática específicas, que ayuda al posicionamiento de la marca propia.

Adicionales a estas características, se pueden agregar otras asociadas a la creación de experiencias, contenido singular, desarrollo de estrategias de formación, interactividad, entre otras. Todas ellas se han ido añadiendo a la labor de la gestión cultural para garantizar la sostenibilidad. En este sentido, en la medida en que varían los objetivos establecidos para cada festival, en igual sentido cambiarán sus características, determinadas por el periodo de tiempo y contexto en el que se realiza. Dichas finalidades de los festivales según Bonet (2011) “varían en función de la orientación de la misión, de su vocación social o artística, así como de las características sociales y culturales del territorio donde está ubicado” p. 17. El mismo autor, relaciona las finalidades más recurrentes según la orientación o lógica de intervención artística; social y territorial; e industrial.

Ante esta diversidad de formatos, objetivos y características de los festivales, algunos autores han intentado aportar aproximaciones que permitan establecer una tipología de festivales basada en la identificación de elementos comunes usados para el direccionamiento y gestión del festival. En esta línea Bonet (2011), sostiene que las tipologías de los festivales se pueden determinar gracias a la interacción entre el territorio, la institucionalidad, el presupuesto y el proyecto artístico.

Otro aspecto relevante de los festivales es su institucionalidad, que hace referencia a la estructura organizativa, normas de funcionamiento y roles establecidos para la gestión, ya sea de manera formal o informal. Con relación a la institucionalidad, Getz & Andersson (2008) definen la tipología de festivales en función de la evolución de las organizaciones y su consolidación basadas en la permanencia, legitimidad y valoración del festival por parte de la comunidad. Según los autores, existen tres (3) niveles de institucionalidad en los festivales:

- **Tipo 1 – El festival:** surge como una creación informal con un interés social común, pero con una baja participación de público.
- **Tipo 2 – Organización formal del festival:** se basa en su evolución contando con una estructura más clara en cuya gestión participan más personas. Se evidencia una mayor atracción de distintos públicos y por consiguiente de patrocinadores; en la medida en que se logra la financiación a través de patrocinadores, se genera una formalización de tipo empresarial para la gestión adecuada de recursos.
- **Tipo 3 – Los festivales como una institución:** representa la consolidación a nivel institucional definida mediante su gestión y reputación del festival. Existe una mayor relación con los interesados (stakeholders) demandando una mediación entre los intereses de todos los participantes. Debido a la madurez en la gestión y la consolidación de su imagen como evento cultural, este tipo de institucionalidad genera un mayor impacto social, cultural y económico.

En la medida en que un festival tiene un mayor reconocimiento e institucionalidad, demanda nuevas acciones y responsabilidades, tales como la mediación entre los intereses internos y externos, la promoción del trabajo en red y el desarrollo de nuevas relaciones con otros sectores que puedan tener un impacto positivo, visible y confiable que legitime la institucionalidad, sin descuidar aspectos como la tradición y la cultura (Getz et al., 2006). Según Larson et al. (2015), en la medida en que se alcanza la legitimidad y confianza, se puede acceder a nuevos recursos y establecer nuevas relaciones que aportan a la creación de valor y la sostenibilidad del festival. En consecuencia, la institucionalidad conlleva una consolidación del festival y, a su vez, demanda la creación de nuevos modelos de negocio, nuevas fuentes de financiación (público y/o privados) y la articulación con otros sectores, creadores y emprendedores.

### 3.2.2. Carnavales

Son también llamadas fiestas carnestolendas; se consideran una de las representaciones más importantes de la cultura popular. Su origen se relaciona con el marco del cristianismo como una fiesta pagana, motivo por el cual son eventos folclóricos en países

de tradición católica y se realizan en el periodo previo a la cuaresma cristiana. Durante este periodo de tiempo (cuatro días), hay una mayor libertad moral y de expresión que finaliza el día anterior a la celebración del miércoles de ceniza, inicio formal de la cuaresma, tiempo que constituye, para la religión católica, un tiempo de reflexión y penitencia.

Debido a la variación del inicio de la cuaresma, dependiente de los ciclos lunares, el inicio de los carnavales varía cada año de acuerdo con el calendario católico. No obstante, otras festividades celebradas en distintos periodos del año también reciben la denominación de carnavales, al resaltar las manifestaciones culturales que han sido conservadas entre generaciones, por lo que existe una mayor afinidad hacia el concepto de carnavales, y, por ende, no se reconocen como festivales o eventos culturales. Y es que, de acuerdo con lo mencionado por Cardoso (2004):

Hablar de carnaval es hablar de una fiesta popular. Porque nace, se desarrolla, sobrevive y permanece en el tiempo gracias al entusiasmo, la dedicación y el culto que le profesan los hombres y mujeres de toda condición y lugar en el devenir de los siglos. Es una fiesta peculiar porque sus orígenes son inciertos, porque es claramente pagana, aunque está íntimamente ligada a la religión, porque aparece y desaparece, muere y resucita en la historia, en la cultura y en la sociedad con una facilidad asombrosa, superando crisis de subsistencia como ninguna otra fiesta y soportando persecuciones y diatribas [...]. (Cardoso, 2004, p.35, como se citó en Lizcano & González 2013, p. 2).

El carnaval une a todos sus participantes sin distinción de raza, estrato o educación; es un periodo único y especial, donde la sociedad deja de lado su vida cotidiana y decide integrarse en esta festividad, escapando de su contexto habitual. Según Getz et al. (2010), uno de los primeros estudios registrados desde la perspectiva económica se realizó sobre el Carnaval de Invierno de Quebec en 1962.

Como evento cultural, el carnaval se ha ido transformando conforme la sociedad misma ha evolucionado, agrupando tradiciones culturales vivas (Merino, 2014). Estas festividades se consideran espacios libres y de diversión, donde conscientemente las tradiciones se unen a las nuevas expresiones culturales llenas de sátira, en las que se abordan con humor las situaciones de la sociedad. En este sentido, Arévalo (2009) afirma que:



[...] La fiesta y los carnavales específicamente, frente a otros tipos y modalidades patrimoniales de carácter material o monumental, son elementos vivos, dinámicos, y por ello en permanente proceso de cambio y transformación. De aquí y derivado asimismo de los fenómenos de aculturación (homogeneización) y turistización (mercantilización) su vulnerabilidad por la fragilidad que representa lo intangible. Las fiestas reproducen simbólicamente la sociedad, o como en el caso de los carnavales la niegan o invierten ritualmente; y son elementos estratégicos para la representación de las identidades colectivas. Suponen formas de expresión y de identificación de la comunidad que las celebra y protagoniza. Crean en los individuos conciencia de pertenencia. Su dimensión temporal las dota de valores testimoniales, pues representan parte esencial de la memoria colectiva de los pueblos. (p. 2)

Esta descripción deja entrever múltiples similitudes con otras manifestaciones culturales, lo cual es reforzado por la UNESCO al definir las como “expresiones complejas del patrimonio cultural inmaterial que incluyen el canto, la danza, el teatro, el banquete, la tradición oral y la narración de cuentos, muestras de artesanía, deportes y otros entretenimientos” (UNESCO, 2003, p. 3). Es necesario profundizar en sus características, en la comprensión desde el contexto de los carnavales, y en su capacidad de adaptación frente a los cambios sociales, lo que lleva a considerar la importancia de la relación espacio-tiempo para la comprensión de las dinámicas sociales y económicas entre artistas, gestores culturales y espectadores que participan en los carnavales (De la Rosa Solano, 2017).

Ejemplo de ello son los denominados *carnavales caribeños*, es decir, aquellos que se desarrollan en el Caribe como herencia tradicional de la época de la conquista, y que, independientemente de su ubicación geográfica, tienen en común el uso de expresiones culturales tales como bailes, música, cantos, vestuarios, entre otros, que hacen referencia a lo que indígenas y esclavos vivieron en dicha época asociada a la represión, el trabajo y el deseo por la libertad. Otro elemento común identificado por investigadores sociales es la presencia de expresiones que tienen origen en la cultura africana y que une la cultura caribeña (De la Rosa Solano, 2017; Martos, 2001).

Finalmente, por esos cambios sociales y por el carácter inmaterial de las representaciones culturales contenidas en los carnavales, se considera que su contenido presenta un riesgo alto. Por ello, la UNESCO los identifica, reconoce e incluye en la Lista

Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad; asimismo, preocupada por su sostenibilidad en el tiempo, los registra en la *Lista del Patrimonio Cultural Inmaterial que requiere medidas urgentes de salvaguardia* (UNESCO, n.d.).

Desde el 2008, la Lista Representativa registrada por la UNESCO, presenta una relación de 18 prácticas y expresiones culturales del patrimonio inmaterial a nivel mundial, de las cuales más del 30% son de América Latina y tres tienen su origen en Colombia: el Carnaval de Barranquilla (2008), el Carnaval de Negros y Blancos de Pasto (2009) y las Fiesta de San Francisco de Asís en Quibdó (2012) (Ver Anexo 1).

La lista representativa permite registrar manifestaciones culturales de interés cultural mundial. Una vez registrada una manifestación cultural en esta lista, el apoyo por parte de la Unesco es crucial, ya que contribuye a la construcción y seguimiento de Planes Estratégicos de Salvaguarda – PES, que sirven de guía para el desarrollo de políticas culturales. Para lograr esto, es fundamental el esfuerzo colectivo de personas, organizaciones, instituciones y gobiernos encaminados a garantizar su protección.

## 4. APROXIMACIÓN DEL ECOSISTEMA CULTURAL DE COLOMBIA

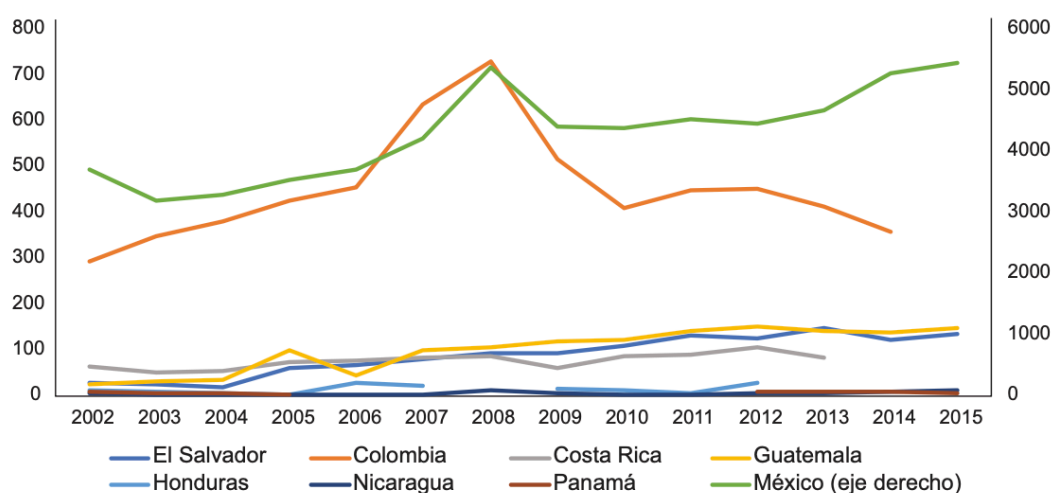
### 4.1. AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Los países de América Latina y el Caribe sobresalen por su riqueza y diversidad culturales, cimentadas en sus múltiples etnias, comunidades indígenas y tradiciones. Estas tradiciones, tanto propias como heredadas de la época de la colonia, se entrelazan con la historia de los territorios, influyendo en su identidad cultural y aportando a la conservación del patrimonio cultural. En respuesta a esta diversidad, cada país debe establecer políticas, mecanismos de inversión e infraestructura adecuada con los que promover la democratización cultural entre los distintos sectores creativos y culturales, con el fin de disminuir las brechas económicas, sociales y culturales.

Según el BID (2018) la diversidad cultural que caracteriza a América Latina y el Caribe representa una ventaja comparativa mediante la cual se podría diversificar la economía. Entre las cifras estimadas en el informe publicado sobre Cultura y Desarrollo Económico en Iberoamérica de la CEPAL/OEI, las ICC aportan a nivel mundial aproximadamente un 7 % del PIB y en Iberoamérica se estima que el PIB cultural se encuentre entre el 2 % y el 4 % (CEPAL/OEI, 2014).

Por su parte, las exportaciones de bienes y servicios creativos y culturales representan otra fuente de ingresos de alto interés. El comercio internacional de bienes y productos culturales ha ido creciendo debido al uso de las tecnologías de información y las comunicaciones, lo que se traduce en oportunidades para la producción o coproducción de bienes o servicios creativos y culturales. Es así como sobresale la cadena de valor asociada al diseño, debido a que es la que mayor aporte hace a los indicadores de exportación de América Latina. De acuerdo con De Groot et al. (2020), hasta el 2015, México y Colombia son los países con mayores niveles de exportación de bienes creativos; sin embargo, desde el 2008 Colombia ha presentado tendencias desfavorables con un marcado decrecimiento.

Figura 6. Exportaciones de bienes creativos en países de Mesoamérica (2002 – 2015)



Fuente: UNCTAD (2020) citado por De Groot et al. (2020)

Con relación a la creación de empleo, se estima que, en 2015, las ICC contaban con alrededor de 1,9 millones de trabajadores, generando aproximadamente 124 millones de dólares (Redondo Méndez et al., 2018). Sin embargo, no se conoce con exactitud el verdadero impacto, debido a la alta informalidad laboral del sector, especialmente en economías como las latinoamericanas. Sumado a los limitados sistemas de medición de impacto de estas industrias sobre la economía y el desarrollo territorial, se dificulta el diseño e implementación de marcos regulatorios y acciones sostenibles para el fomento de este sector a nivel económico (SELA, 2010).

Varios autores resaltan la importancia que tiene el desarrollo de un modelo de gestión sobre la política cultural en cuyos ejes se aborden la cooperación, el fomento empresarial y los acuerdos. En el caso de países de América Latina y el Caribe, aunque el sector cultural es heterogéneo, se observa una mayor similitud o convergencia en su contenido cultural y contexto, lo que posibilita el diseño de políticas e instrumentos culturales compartidos basados en un “modelo latinoamericano” sustentado en los elementos comunes y experiencias de gestión propias, más no en la adopción de modelos foráneos (Zamorano et al., 2017). Lo anterior permitiría una diversificación de fuentes de financiación cultural, lo que implicaría una reducción del papel del sector público y una mayor participación del sector privado, mediante distintos mecanismos de apoyo e integración con estas industrias (Klamer et al., 2013). De este modo, se trabajaría por una sostenibilidad económica, social y ambiental

sin la dependencia exclusiva de la financiación por parte del Estado, lo cual para el caso de los países de América Latina y el Caribe es determinante, debido a las múltiples necesidades de recursos económicos en otros ámbitos sociales con necesidades acuciantes, como la salud o la seguridad alimentaria, entre otros.

## 4.2. ECOSISTEMA CULTURAL DE COLOMBIA

### 4.2.1. Marco político y legal

En Colombia, la cultura es considerada uno de los pilares fundamentales para la nación, debido a su diversidad e importancia. La Constitución Política de Colombia de 1991<sup>2</sup> busca garantizar su protección y salvaguarda a partir del direccionamiento de un conjunto de acciones a nivel económico, político y social necesario para su sostenibilidad.

Según el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes<sup>3</sup>, Colombia se define como una nación pluriétnica y multicultural, contando con más de 1.122 Bienes de Interés Cultural – BIC; de estos, el 4,9 % corresponde a bienes muebles, y el 5,1 % restante son bienes inmuebles. Para este organismo, la definición de cultura se caracteriza por tener tres premisas: (i) El reconocimiento de la diversidad cultural; (ii) la cultura es inherente a toda la humanidad y se manifiesta en todas las expresiones de la vida diaria y (iii) el reconocimiento de la cultura viva y las culturas emergentes.

A la fecha, existen múltiples mecanismos creados en el país para el reconocimiento, fomento y protección de la cultura. Ejemplo de ello es el marco legal; como respuesta a lo establecido en la Constitución Nacional, se han promulgado leyes para la protección de

---

<sup>2</sup> Los artículos 8, 70 y 71 de la constitución reafirman la importancia de la cultura para el país y establece la obligatoriedad por parte del Estado en establecer acciones tendientes para su protección, promoción y fomento en igualdad de condiciones para todos los colombianos y en todas las etapas de creación. Para ello deberá crear mecanismos y estímulos especiales para las personas e instituciones del sector cultural.

<sup>3</sup> En el año 2023, el Ministerio de Cultura cambia su denominación a Ministerio de las Culturas, las Artes y Los Saberes ratificando la importancia de las artes y los saberes ancestrales-tradicionales existentes en el país.

prácticas y oficios creativos y culturales tales como: la ley 98 de 1993 (ley del libro - enfocada al desarrollo del sector editorial) y la Ley 814 de 2003, para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia. Como resultado de este marco legal, en los últimos años la industria de cine y televisión de Colombia se ha ido consolidando a nivel internacional, hasta llegar a estar entre los primeros cinco países en Latinoamérica que más se destacan en este campo; lo que denota el impacto de las estrategias establecidas.

En el año 2010 se aprueban las bases para la definición de políticas públicas de tipo Económico y Social para la promoción de las Industrias Creativas y Culturales en Colombia a través del documento CONPES 3659. Por medio de este, se da alcance al Plan Nacional de Cultura<sup>4</sup>, que abarca de forma integral todas las expresiones y manifestaciones creativas y culturales. Dicho plan busca impulsar las ICC a partir del fomento del emprendimiento y fortalecimiento empresarial, incentivos fiscales por la inversión en el sector y la protección a través de derechos de autor. En este marco también se da la creación del Grupo de Emprendimiento Cultural para el desarrollo de procesos de estudios sectoriales, para las cadenas de valor, para la formación del emprendimiento y la creación de redes.

En relación con el patrimonio cultural, la Ley 1185 de 2008 define los mecanismos para la conservación y salvaguardia del PCM y el PCI; en ella se contemplan esquemas concertados públicos – privados con el objetivo de incentivar la participación del sector empresarial en el ámbito cultural. Para esto, el Ministerio, como estrategia para la legitimización de las manifestaciones culturales y para establecer acciones para la protección, conservación y salvaguarda en el país, se encarga de reconocer y registrar las manifestaciones de Patrimonio Cultural Inmaterial; hasta 2022 se han registrado 26 manifestaciones, de las cuales 15 pertenecen a la categoría de Actos festivos y lúdicos, entre los que se encuentra el Carnaval de Barranquilla (ver Tabla 2).

---

<sup>4</sup> Plan Nacional de Cultura 2001 2010 “Hacia una ciudadanía democrática cultural” era considerado desde la diversidad y pluralidad una apuesta para la construcción de una ciudadanía democrática cultural.

Tabla 2. Relación de manifestaciones de Actos festivos y lúdicos registrada en la Lista Representativa de Patrimonio Cultural Inmaterial

Nombre de la Manifestación	Departamento(s)	Año*
Músicas de marimba y cantos tradicionales del Pacífico sur	Cauca, Nariño y Valle del Cauca	2010
Carnaval de Negros y Blancos de Pasto - Nariño	Nariño	2010 y 2019
Cuadrillas de San Martín - Meta	Meta	2011
Carnaval de Riosucio (Caldas)	Caldas	2011
Fiestas de San Francisco de Asís en Quibdó (Chocó)	Chocó	2011
Encuentro Nacional de Bandas Musicales de Paipa	Boyacá	2013
El proceso de formar y vivir como nükak baka	Gaviare	2013
La tradición de celebrar a los ahijados con macetas de alfeñique en la ciudad de Santiago de Cali	Valle del Cauca	2013
Cuadros vivos" de Galeras, Sucre	Sucre	2013
La música vallenata tradicional del Caribe colombiano	Cesar, Magdalena y La Guajira	2014
Gualíes, alabaos y levantamientos de tumba, ritos mortuorios de las comunidades afro del Medio San Juan	Chocó	2014
Manifestación cultural silleterera de Santa Elena municipios de Medellín, Guarne, Envigado y Rionegro (Antioquia)	Antioquia	2015
Carnaval de Barranquilla	Atlántico	2015
Saberes y tradiciones asociados a la Manifestación del Viche/Biche del Pacífico colombiano	Cauca, Chocó, Nariño y Valle del Cauca	En proceso de expedición
Complejo Musical Dancístico de la Salsa Caleña	Valle del Cauca	En proceso de expedición

Fuente: Adaptado de Ministerio de Cultura de Colombia (2023)

\* Se refiere al año de Inclusión en Lista Representativa de Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Por su parte, la UNESCO relaciona en las Listas del PCI las manifestaciones culturales a las que enfocar su atención, debido a los riesgos asociados a su sostenibilidad. En esta, también se encuentran relacionadas manifestaciones que requieren medidas urgentes de salvaguardia; en el caso de Colombia, se encuentran tres manifestaciones relacionadas entre el 2015 y 2020. Asimismo, en 2019 destaca el Registro de buenas prácticas del uso de la artesanía tradicional para la construcción de la paz.

Figura 7. Listas del PCI y Registro de buenas prácticas de salvaguardia

Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad	
El carnaval de Barranquilla	2008
El espacio cultural de Palenque de San Basilio	2008
Las procesiones de Semana Santa de Popayán	2009
El Carnaval de Negros y Blancos	2009
El sistema normativo de los wayuus, aplicado por el pütchipü'üi ("palabrero")	2010
Los conocimientos tradicionales de los chamanes jaguares de Yuruparí	2011
Fiesta de San Francisco de Asís en Quibdó (Colombia)	2012
Música de marimba y cantos y bailes tradicionales de la región colombiana del Pacífico Sur y de la provincia ecuatoriana de Esmeraldas	2015
Sistema de conocimiento ancestral de los cuatro pueblos indígenas, arhuaco, kankuamo, kogui y wiwa de la Sierra Nevada de Santa Marta	2022

Lista del Patrimonio Cultural Inmaterial que requiere medidas urgentes de salvaguardia	
El vallenato, música tradicional de la región del Magdalena Grande	2015
Cantos de trabajo de Los Llanos de Colombia y Venezuela	2017
Conocimientos y técnicas tradicionales asociadas con el Barniz de Pasto Mopa-Mopa en Putumayo y Nariño	2020

Registro de buenas prácticas de salvaguardia	
Estrategia de salvaguardia de la artesanía tradicional para la construcción de la paz	2019

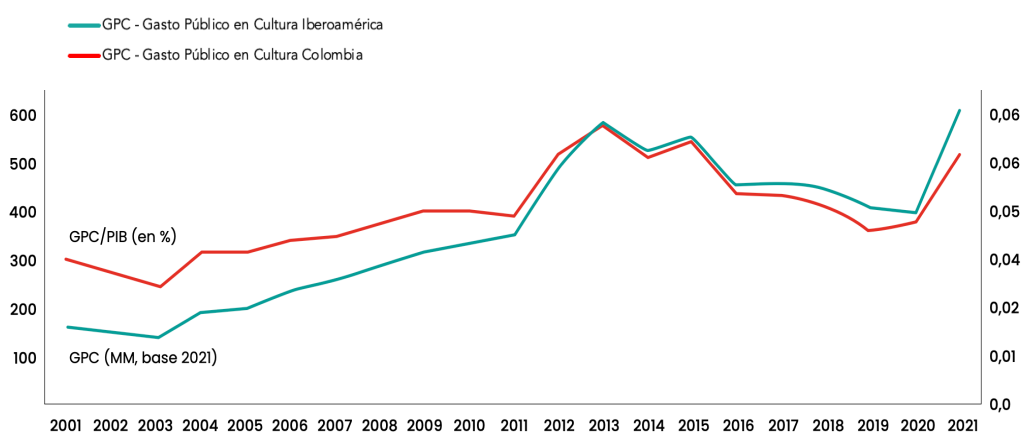
Fuente: Adaptado de UNESCO (2023)

El esfuerzo político y legal liderado en Colombia denota un alto interés en el desarrollo económico a partir de la cultura, sin embargo, su enfoque se centra específicamente en las Industrias Creativas y Culturales. Por ello, en el año 2017, fue aprobada la Ley No. 1834 – Ley Naranja, la cual tiene como finalidad “desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas” (Congreso de Colombia 2017 p.1). Si bien el desarrollo de estas nuevas políticas propicia el desarrollo del sector, cabe destacar que su enfoque se direcciona principalmente a las nuevas industrias culturales.

Además de lo anterior, es indispensable la inversión por parte del Estado para poder dar alcance al desarrollo de las acciones planteadas y garantizar la sostenibilidad del sector cultural. De acuerdo con el Ministerio de Cultura, el gasto público e inversión resultan insuficientes ante la gran diversidad cultural del país, contando con un aporte de alrededor 0,06 % del PIB en los últimos años (MinCultura, 2022).



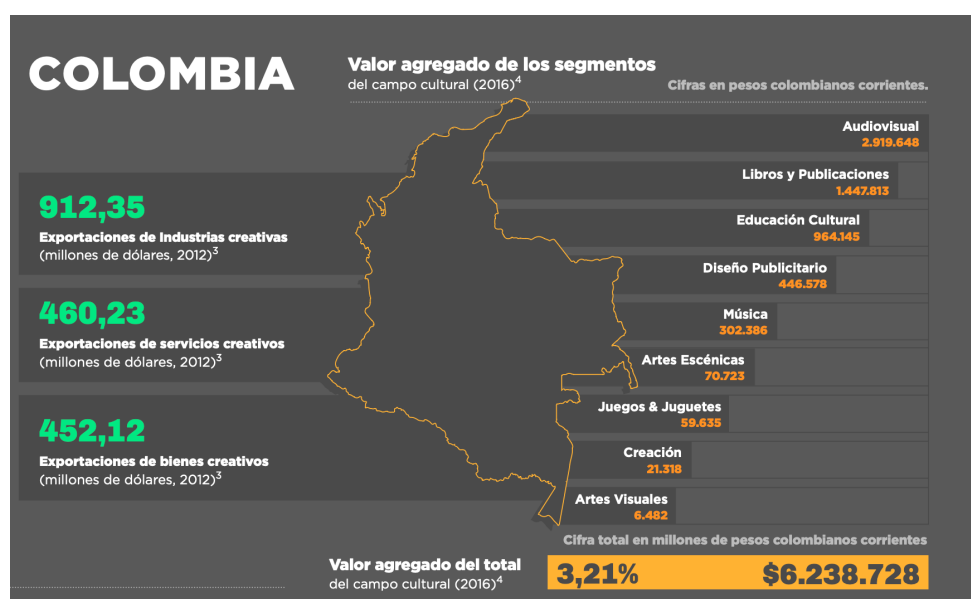
Figura 8. Histórico de gasto público en cultura en Colombia



Fuente: MinCultura (2022, p.56)

Finalmente, considerando un nuevo direccionamiento para el sector creativo y cultural del país, desde el año 2022 se realiza, a través de mesas participativas, la concertación y diseño de un nuevo plan de Cultura 2022 - 2032 "Cultura para la protección de la diversidad de la vida y el territorio"; en este, se reafirma el reconocimiento de Colombia como una nación multicultural conformado por distintas etnias y grupos poblacionales. En él se refuerza el cumplimiento de la Ley 1185 de 2008, estableciendo mecanismos para incentivar el aporte de empresas privadas bajo un esquema de concertación público – privada aplicado a programas de conservación que favorezcan el PC. Este nuevo plan se establece basado en principios sobre la gobernanza cultural, con la que se pretende "[...] fomentar el desarrollo cultural inclusivo, la estructuración de sectores culturales dinámicos y la promoción de la diversidad", así como "[...] el establecimiento de mecanismos institucionales para la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones (Unesco, 2005)" (MinCultura, 2022, p. 22). Por consiguiente, la actualización del marco político y la consecuente definición de acciones que integren las múltiples manifestaciones culturales del país se consideran indispensables, debido a su aporte y las oportunidades que representan para el desarrollo económico en el país. De acuerdo con el informe publicado sobre Economía creativa en América Latina y el Caribe: Mediciones y desafíos del BID (2018), el valor agregado de este sector en el país es de aproximadamente \$6.238.728 millones de pesos colombianos. Se puede apreciar que, entre los segmentos de mayor variación positiva en los últimos años, se encuentran la educación cultural y las industrias audiovisuales.

Figura 9. Valor Agregado de las ICC en Colombia



Fuente: BID (2018)

#### 4.2.2. Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa - CSECC

Entre los instrumentos más sobresalientes para la medición del impacto de las ICC aplicados a nivel mundial se encuentra la Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa, mediante la cual se pretende medir tanto el impacto económico como el consumo cultural en el país.

La Organización del Convenio Andrés – CAB fue creada en 1970 con el propósito de articular esfuerzos entre países para la conservación cultural. Este organismo intergubernamental Iberoamericano trabaja por el fortalecimiento, desarrollo e integración Educativa, Científica, Tecnológica y Cultural; a través del Área de Cultura se lideró el diseño e implementación de la metodología para la implementación de la Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa (CSECC) para América Latina con el fin de determinar los aportes de la cultura a nivel económico y social.

En el caso de Colombia, la CSECC fue adoptada en 2002 y gestionada desde esta fecha por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE y el Ministerio de Cultura para monitorear el comportamiento de las actividades que conforman la Economía Creativa y Cultural, profundizando en los flujos de producción y generación de ingresos a

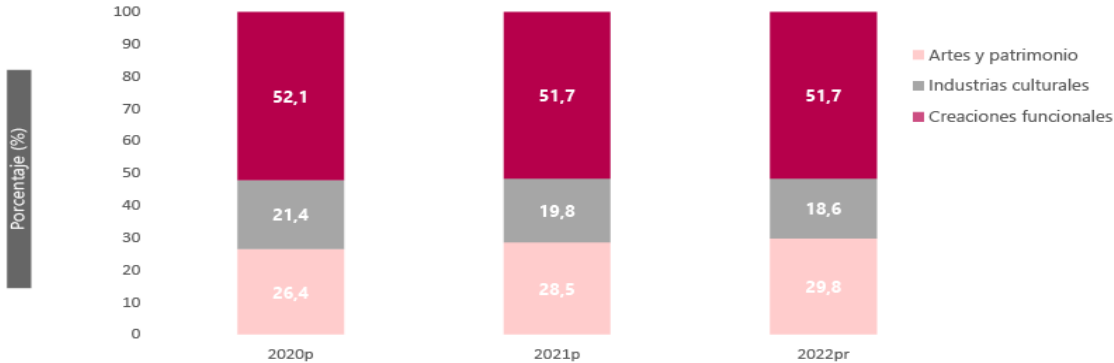
partir de áreas tales como las Artes y Patrimonio, las Industrias Culturales y las Creaciones Funcionales.

Para su seguimiento, el DANE creó el Sistema de Información de la Economía Cultural y Creativa - SIENA, con el fin de contar con información estadística como insumo para dar alcance al marco político y legal establecido en el país. Este sistema se sustenta en la identificación y delimitación de las actividades de la economía naranja que fueron establecidas en la Ley No. 1834 de 2017 – Ley Naranja. Para su creación y aprobación fueron necesarias mesas técnicas con las diferentes entidades de orden regional y nacional con el propósito de determinar los indicadores y demás sistemas de medición necesarios para aportar a la medición y al fortalecimiento de la Economía Cultural y Creativa. No obstante, al explorar en los reportes publicados a la fecha por el DANE, algunos indicadores, debido a su dificultad, no presentan una medición constante.

*Valor agregado de la economía naranja*

Entre los principales indicadores contenidos en el SIENA, y según FEDESARROLLO (2019), el valor agregado nacional de la Economía Naranja entre los años 2014 y 2018 fue en promedio del 1,8 %, en donde las Artes y patrimonio tienen una participación de aproximadamente el 23 %. Posteriormente, entre 2020 y 2022, se puede evidenciar un crecimiento en las Artes y patrimonio, con una media de 28 % de participación.

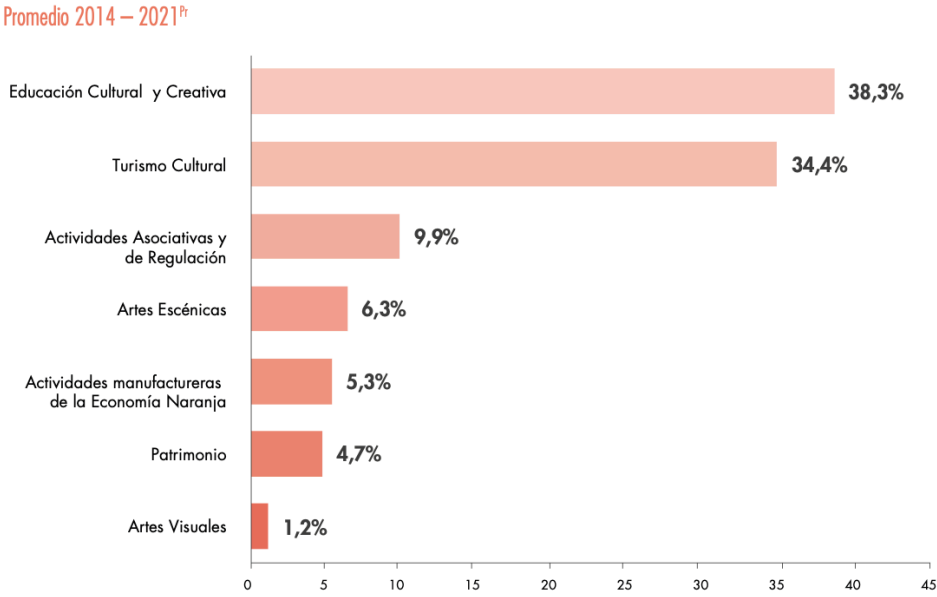
Figura 10. Participación porcentual del valor agregado de economía cultural y creativa



Fuente: DANE (2023, p. 20)

En lo que se refiere al valor agregado de las Artes y patrimonio, en esta medición sobresalen la educación cultural y creativa con un 38,3 % y el turismo cultural con un 34,4 %. Este mismo análisis de la composición del valor agregado de las artes y patrimonio refleja en su medición que el Patrimonio y las artes visuales son las que menor aporte realizan con un 4,7 % y un 1,2 % respectivamente.

Figura 11. Composición del valor agregado según segmentos del área de Artes y Patrimonio – total nacional

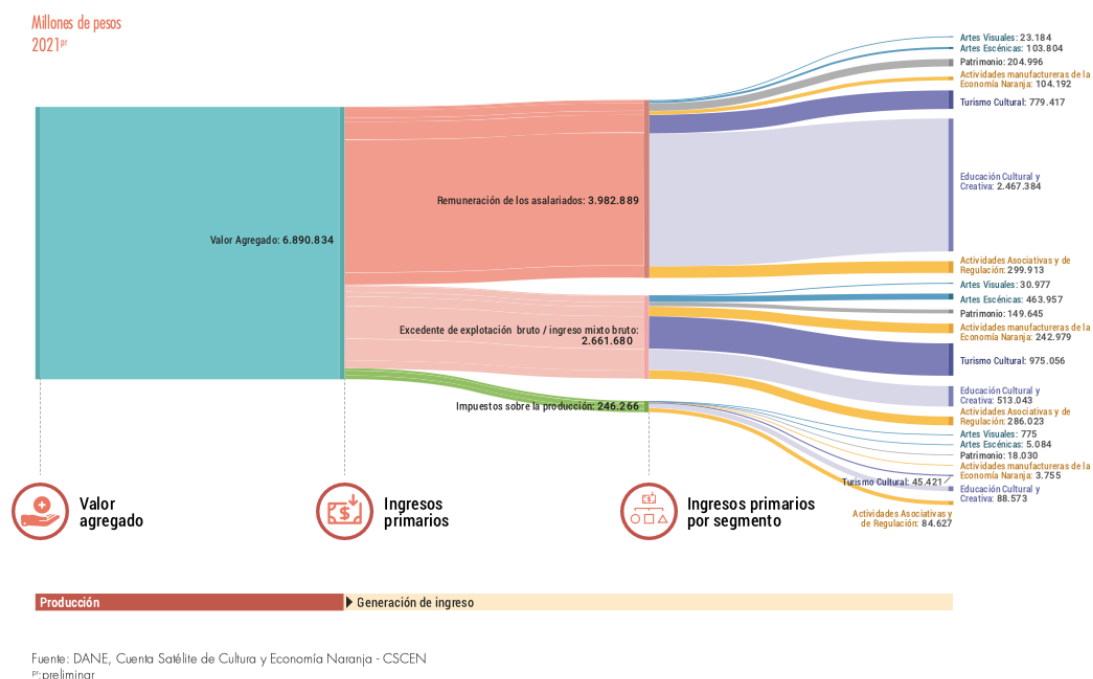


<sup>P</sup> preliminar

Fuente: DANE (2022b, p. 23).

Por otra parte, el DANE, en el marco de la CSECEN, presenta, mediante un diagrama de Sankey, los flujos monetarios registrados en el año 2021 (ver Figura 12). Este diagrama permite visualizar de forma gráfica las interrelaciones y el intercambio entre procesos de diferentes áreas que entrecruzan su flujo a lo largo de la cadena de valor, al igual que de la gestión y administración de recursos y la financiación por parte del Estado. En este, se analizan las áreas de Artes y Patrimonio en los segmentos de artes visuales, artes escénicas, patrimonio, actividades manufactureras de la Economía Naranja, turismo cultural, educación cultural y creativa, y actividades asociativas.

Figura 12. Flujo cuenta de producción y generación del ingreso – Área Artes y Patrimonio CSCEN nacional



Fuente: DANE (2022, p. 68)

En este caso, el diagrama refleja en un valor agregado de las Artes y Patrimonio por un valor total de \$6.890.834 millones de pesos. La segunda parte del gráfico corresponde a la Generación de ingresos, compuesta por los ingresos primarios con de la remuneración de los asalariados de \$3.982.899 millones de pesos, el excedente de explotación bruto por \$2.661.680 millones de pesos y los impuestos sobre la producción de \$246.266 millones de pesos. El diagrama presenta los ingresos primarios por cada uno de los segmentos que conforman esta área, en el que sobresale la Educación Cultural y Creativa por una mayor remuneración por su trabajo con un valor de \$2.467.384 millones, mientras que el patrimonio es de 204.996 millones, esto refleja una mayor estabilidad laboral para las personas dedicadas a la formación en universidades, instituciones técnicas y tecnológicas y colegios. Por otra parte, el excedente de explotación bruto corresponde al valor resultante después del pago de salarios e impuestos, para el caso de las Artes y patrimonio el que mayor valor generó fue el turismo cultural por \$975.056 millones, mientras que el patrimonio registro el valor de \$149.645 millones. Finalmente, en cuanto al pago de impuestos al Estado, la educación cultural y creativa representa una mayor proporción en el área con pagos de

\$88.573 millones, mientras que el de patrimonio registró pagos por una cantidad de \$18.030 millones.

### Empleo

En relación con la población ocupada y la generación de empleo, en 2020 es notable el impacto de los cierres y demás medidas de aislamiento social establecidos en el marco de la pandemia COVID-19, en donde los procesos de reactivación presentaron dinámicas más lentas frente a otros sectores de la economía. Según el DANE, en el 2020 el empleo generado por la economía naranja cayó en un 34,7 % lo que represento un gran desafío para la recuperación de empleo. Para el caso de las Artes y patrimonio se evidencia una recuperación lenta; resultado contrario es el presentado por el sector de las Creaciones Funcionales (medios digitales, software de contenidos, diseño y publicidad) un segmento en el que, por su forma de producción y consumo, la virtualidad propició la consolidación, lo cual se refleja en un incremento de población ocupada, que sobrepasa en el 2021 al del 2019 (ver Figura 13).

Figura 13. Población ocupada por áreas de las actividades económicas de la Cultura y Economía Naranja, según categoría ocupacional (2019 – 2021pr)

Áreas	2019			2020 <sup>p</sup>			2021 <sup>pr</sup>		
	Asalariados	Independientes	Total	Asalariados	Independientes	Total	Asalariados	Independientes	Total
Artes y Patrimonio	151.650	186.808	338.458	117.900	140.330	258.230	128.244	162.158	290.402
Industrias Culturales	48.772	33.291	82.063	40.161	24.663	64.824	45.031	30.840	75.871
Creaciones Funcionales	126.108	97.501	223.609	118.085	98.790	216.875	132.542	102.103	234.645
<b>Total Ocupados</b>	<b>326.530</b>	<b>317.600</b>	<b>644.130</b>	<b>276.146</b>	<b>263.783</b>	<b>539.929</b>	<b>305.817</b>	<b>295.101</b>	<b>600.918</b>

<sup>p</sup> provisional  
<sup>pr</sup> preliminar

Fuente: DANE (2022b, p. 18)

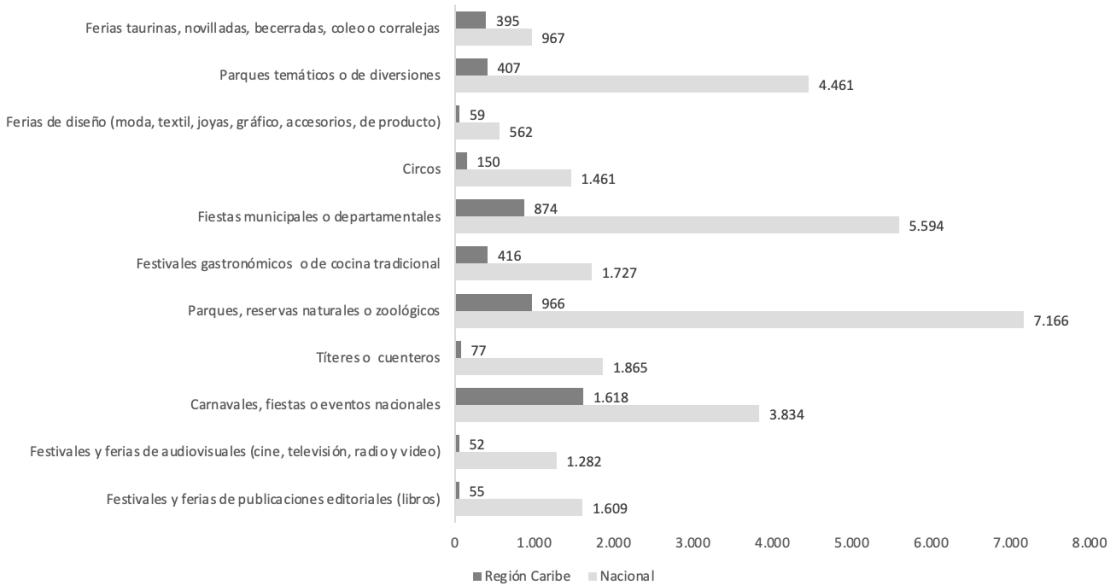
En el caso de las Artesanías, como oficio asociado a los carnavales, se encuentra que, entre las características sociodemográficas, el 73,2 % son mayores de 40 años; lo que evidencia un alto riesgo para la sostenibilidad del oficio artesanal debido la dificultad del relevo generacional (DANE, 2022b). Las razones son diversas, pero entre ellas, el MinCultura

(2022) pone en evidencia que la alta tasa de desempleo visibiliza las precarias condiciones laborales existentes en el sector para gestores, artistas, creadores, formadores, entre otros involucrados; ello implica que existe un limitado acceso a la seguridad social, lo que conduce a su exclusión de los sistemas de salud y pensiones. Por lo tanto “se presenta amplia informalidad laboral [...], lo cual supone inestabilidad e inseguridad laboral, así como discontinuidad en la obtención de ingresos.” (p 47).

*Consumo cultural*

La Encuesta de Consumo Cultural – ECC, realizada a 31.630 personas por el DANE en el 2020, se hace con el fin de determinar la asistencia a espectáculos culturales en el país. En el caso de Carnavales, fiestas o eventos nacionales, se evidencia una mayor participación en la región Caribe (24 %). Asimismo, en la asistencia a visitas a parques, reservas naturales o zoológicos, se identifica una concentración a nivel nacional, seguido de la asistencia a fiestas municipales o departamentales, parques temáticos o de diversiones. En relación con la Región Caribe, se encuentra una mayor asistencia a Carnavales, fiestas o eventos nacionales, seguido de la visita a parques, reservas naturales o zoológicos.

Figura 14. Encuesta de Consumo Cultural – Asistencia a eventos, presentaciones o espectáculos.



Fuente: Adaptado de DANE (2020)

## *Formación cultural*

La formación cultural se encuentra estrechamente vinculada con el consumo cultural, ya que, cuanto más se conozca y valore la cultura, mayor será su consumo y sostenibilidad. Es decir, la formación cultural representa una oportunidad para el fomento y consolidación, a nivel de consumo y producción, del sector creativo y cultural. Esto se debe a que el consumo cultural es determinado por dos factores principalmente. El primero, relacionado con el conocimiento previo que tienen la comunidad y usuarios sobre el producto o servicio creativo o cultural en cuestión; y el segundo, hace referencia a la capacidad adquisitiva de la persona, ya que, en algunos casos, estos productos o servicios son muy costosos.

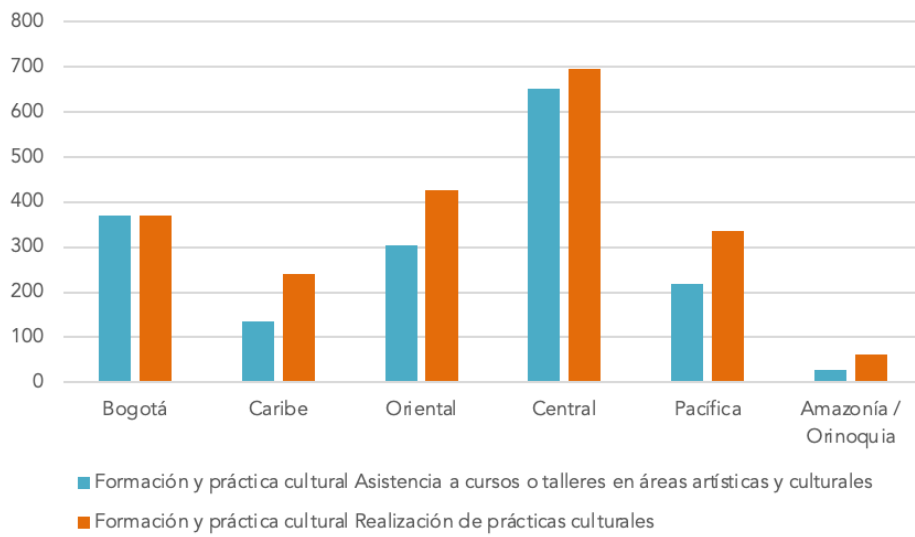
No obstante, en los últimos años la aplicación y avance de las TIC en el sector y la búsqueda de una democratización de la cultura han incidido en la transformación del consumo cultural, haciendo que el acceso no dependa exclusivamente del poder adquisitivo de las audiencias. Todo esto, representa nuevas oportunidades para el acceso a formación y consumo de la cultura, lo que implica una reducción de las barreras de acceso, mayor equidad, inclusión y diversidad en el ámbito cultural.

Un ejemplo de esta transformación es el uso del internet como herramienta para la formación a través de cursos o talleres aplicado al ámbito creativo y cultural. Entre las diversas razones que impulsa esta elección, sobresalen motivos asociados a los bajos costos, la flexibilidad en el tiempo de dedicación, y la oportunidad de seleccionar el contenido especializado, de acuerdo con las preferencias de formación.

Según la Encuesta de Consumo Cultural – ECC, se consultó sobre la participación en cursos o talleres y su aplicación en las prácticas culturales; encontrando un continuo interés por formación, así como también la aplicación de dicho conocimiento en el ámbito creativo y cultural. Asimismo, la flexibilidad en los procesos de formación posibilita el afianzamiento de conocimientos y su aplicación en prácticas culturales. No obstante, aunque esta formación sugiere el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades, en el caso de Colombia, en la región Central se presenta una mayor concentración, casi con igual cuantía de beneficiarios de procesos de formación y en la aplicación en las prácticas culturales. En el caso de la región Caribe, se evidencia una mayor participación en las prácticas culturales que en la formación.



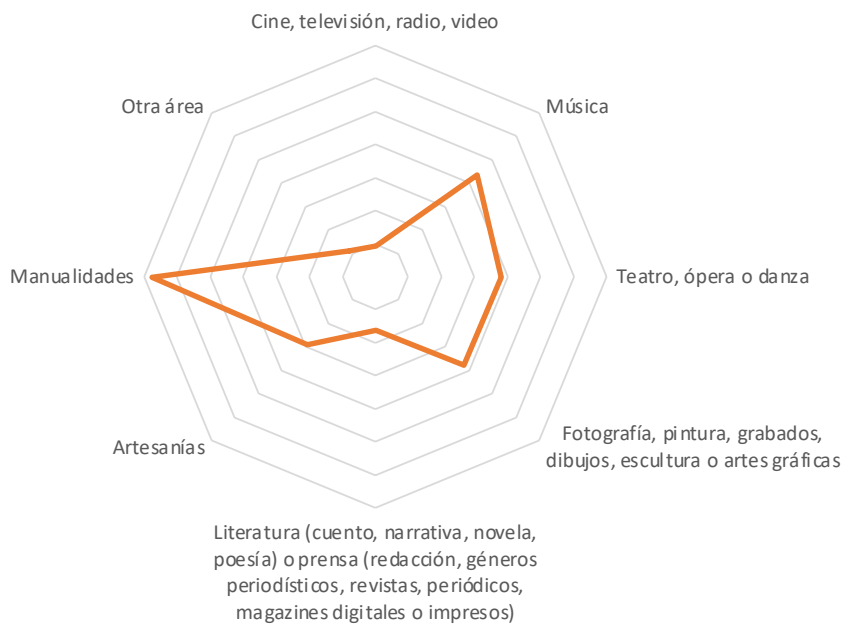
Figura 15. Formación y prácticas culturales



Fuente: Adaptado de Encuesta de Consumo Cultural - ECC – 2020 (DANE, 2020)

En relación con las preferencias de las áreas temáticas sobre las cuales desarrollan sus procesos de formación, presentan un mayor interés las manualidades, la música y la fotografía, pinturas, grabados, dibujos, esculturas o artes gráficas, en el caso de los cursos o talleres.

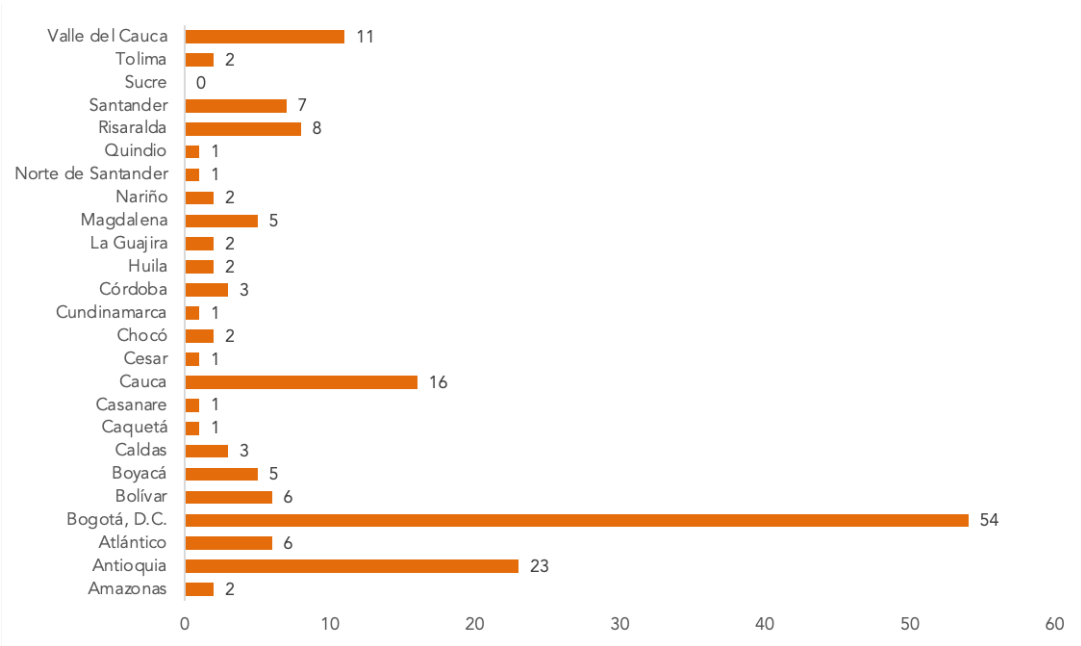
Figura 16. Preferencias en formación a través de cursos o talleres en áreas artísticas o culturales



Fuente: Adaptado de Encuesta de Consumo Cultural - ECC – 2020 (DANE, 2020)

En lo que se refiere a la oferta formativa en el ámbito creativo y cultural a nivel profesional, se evidencia que sigue los modelos empleados en otros campos académicos. En algunos casos, esto es desfavorable, debido a que los procesos de aprendizaje se sustentan, especialmente en el sector cultural, en los saberes y conocimientos no estructurados, ni documentados de forma adecuada. Al respecto, el Sistema de Información de la Economía Cultural y Creativa -SIENA, registra los Programas de educación superior que se relacionan con el sector. En este, de forma directa hacia las artes se identifica el programa de Educación en Arte y Cultura; este programa presenta una alta concentración de la oferta formativa en Bogotá como ciudad capital donde existe una mayor convergencia de las distintas representaciones creativas y culturales del país. En el caso de la región Caribe, la oferta se centra en Cartagena y Barranquilla principalmente.

Figura 17. Programas de educación superior que forman para el segmento educación en arte y cultura en los departamentos que cuentan con oferta educativa para el sector

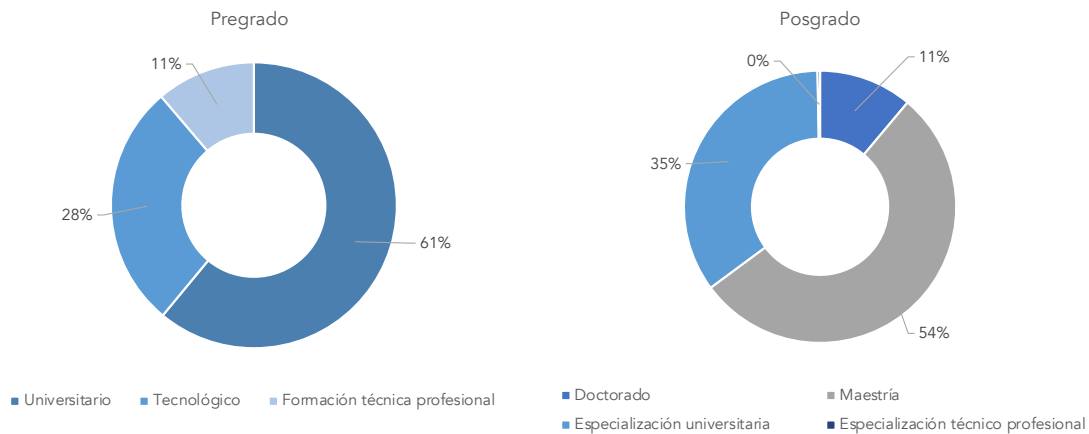


Fuente: Adaptado del DANE (2023b)

Adicionalmente, el Sistema Nacional de Educación Superior – SNIES del Ministerio de Educación Nacional muestra el registro de un total de 659 programas de educación superior, de los cuales 402 (61 %) corresponden a la formación universitaria y el 17 % a la formación brindada a nivel técnico y tecnológico por el Estado, a través del Servicio Nacional de

Aprendizaje-SENA. En posgrado, se presenta una mayor oferta formativa a nivel de maestría y especialización universitaria.

Figura 18. Programas de formación en educación superior registrados ante el MEN a nivel de pregrado y posgrado. Campos Artes y Humanidades según la Clasificación Internacional Normalizada de Educación – CINE F 2013 AC



Fuente: Adaptado de Sistema Nacional de Educación Superior – SNIES (Ministerio de Educación Nacional, 2023)

En comparación con la oferta formativa para carreras en áreas como administración e ingenierías, la formación profesional ofertada por universidades a nivel de pregrado y postgrado en el área de artes y humanidades es cada vez menor. La principal motivación de este fenómeno radica en las oportunidades laborales, puesto que tal como se ha mencionado antes, la estabilidad laboral y la oferta es limitada en el campo de las artes y las humanidades; proceso contrario ocurre en el campo de las ingenierías, donde la oferta laboral, gracias al uso de las TIC y la virtualidad es cada vez mayor.

En cuanto a los programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano – ETDH, la oferta formativa registrada por el Ministerio de Educación Nacional, a través del Sistema de Información para el Trabajo y el Desarrollo Humano – SIET en el área de desempeño de Arte, Cultura, Esparcimiento y Deportes, cuenta con un total de 984 programas Técnicos Laborales y con tres programas de conocimientos académicos a nivel nacional, de los cuales 63 tienen registro en el departamento del Atlántico (DANE, 2023b).

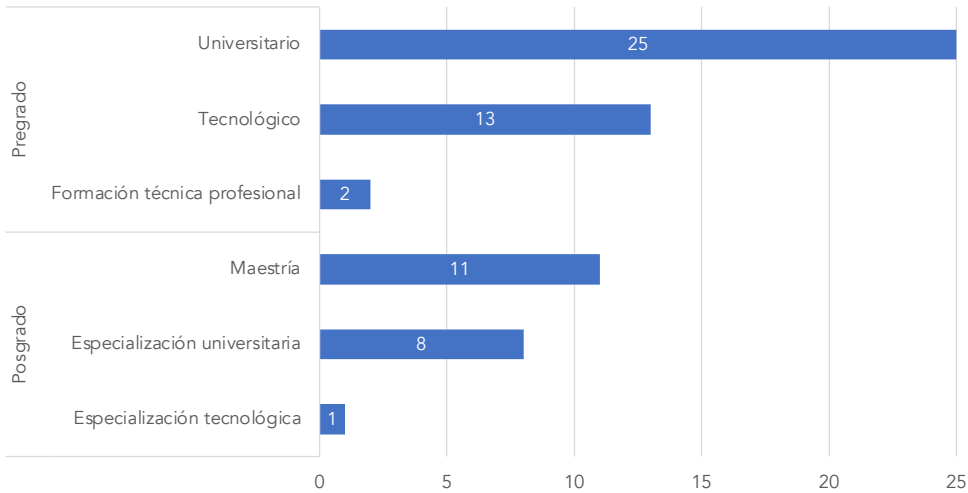
En el caso del distrito de Barranquilla, la Secretaría de Cultura y Patrimonio creó la Escuela Distrital de Arte y Tradiciones Populares – EDA con una oferta de programas técnicos

laborales y de conocimientos académicos mediante los cuales se pretende conservar los trabajos tradicionales y habilidades artísticas asociadas a la cultura del departamento, en especial al Carnaval. Entre los programas que más sobresalen son:

- Técnico laboral en elaboración de carrozas y faroles de carnaval
- Técnico laboral en elaboración de instrumentos de carnaval
- Técnico laboral en elaboración de objetos artesanales del carnaval
- Técnico laboral en elaboración de vestuarios de carnaval

Para el caso del departamento del Atlántico, a nivel universitario los programas que presentan mayor demanda son Diseño gráfico, industrial y de modas. A nivel de posgrado, recientemente fue aprobado por el MEN el programa de doctorado en Sociedad y Cultura Caribe, lo que denota el interés en la región por la investigación sobre las distintas manifestaciones de interés cultural de la región Caribe.

Figura 19. Programas de formación en educación superior registrados ante el MEN del departamento del Atlántico. Campos Artes y Humanidades según la Clasificación Internacional Normalizada de Educación – CINE F 2013 AC



Fuente: Adaptado de Sistema Nacional de Educación Superior – SNIES (Ministerio de Educación Nacional, 2023)

**4.2.3. Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación - SCNCTI**

En Colombia, las actividades de ciencia e innovación aplicadas al ámbito creativo y cultural reconocen los aportes realizados a través de mecanismos de protección de propiedad

intelectual, especialmente a través del derecho de autor y registro de marca. No obstante, consciente de la intersección de conocimientos involucrados en los procesos de creación y desarrollo en las ICC, y de que sus contribuciones al SNCTI no han sido debidamente reconocidas, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación ha trabajado en la exploración de mecanismos mediante los cuales medir, reconocer y fomentar la actividad científica aplicada a la creación artística y la investigación patrimonial, con el propósito de construir un Modelo de medición de grupos e investigadores<sup>5</sup> que integre los aportes realizados por las ICC.

En el año 2019, con el propósito de construir una hoja de ruta que conecte las capacidades territoriales con las tendencias internacionales, se crea la Misión Internacional de Sabios. Este ejercicio prospectivo para la construcción de la política pública en materia de educación, ciencia, tecnología e innovación contó con la participación de expertos nacionales e internacionales en los principales ejes de desarrollo para el país<sup>6</sup>. En este ejercicio, uno de los focos son las ICC, debido a su aporte a la economía y la sociedad.

El Foco de Industrias Creativas y Culturales establece los retos en el sector creativo y cultural sustentado en la articulación con el SNCTI. A partir de esto, se busca la promoción de un sector creativo, innovador y altamente competitivo a nivel global con valor agregado. En este sentido, el documento de la Misión de Sabios (2019) reconoce la relevancia del sector para el país, al igual que su incidencia en la cadena de valor creativa y cultural y su impacto

---

<sup>5</sup> La convocatoria realizada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación – MinCiencias, antes Colciencias, con el fin de medir y categorizar los aportes tanto de investigadores como de grupos de investigación en el país. La medición se realiza cada dos años de forma pública; desde la convocatoria de 2018 se evidencian cambios en el modelo basado en los aportes de la Mesa Técnica de Investigación + Creación basado en las contribuciones de disciplinas como Artes, la Arquitectura y el Diseño.

<sup>6</sup> La Misión de Sabios definió los focos principales para el desarrollo en C, T e I: (1) Biotecnología, bioeconomía y medio ambiente; (2) Ciencias básicas y del espacio; (3) Ciencias de la vida y la salud; (4) Ciencias sociales, desarrollo humano y equidad; (5) Energía sostenible; (6) Industrias creativas y culturales; (7) Océanos y recursos hidrobiológicos y (8) Tecnologías convergentes nano, info, cogno industrias 4.0. Cada uno de estos focos contó con expertos que aportaron a la construcción de la política pública en educación, ciencia, tecnología e innovación, así como las estrategias para la construcción de acciones sostenibles.

en otros sectores económicos; para su fomento, establece una serie de recomendaciones encaminadas al fortalecimiento y desarrollo del sector desde estas políticas.

Entre las primeras evidencias está el reconocimiento marginal del aporte en materia de Ciencia, tecnología e innovación, lo cual requiere cambios, si se busca la transformación del sector en el marco de una economía del conocimiento. Para ello, se recomienda la integración de las ICC en el SNCTI. Sin embargo, el documento de Misión de Sabios sostiene que, en este proceso, se identifican desafíos

[...] es necesario señalar que la producción cultural que nutre estas industrias no está limitada a la creación en espacios académicos, y mucho menos en universidades. Por el contrario, la diversidad cultural del país –que es la fuente de su fortaleza comparativa en las industrias creativas y culturales– se hace evidente en múltiples prácticas, saberes y formas de relación con el mundo que, si bien constituyen formas de conocimiento con potencial de aportar al desarrollo del país, trascienden el alcance del SNCTI. (Misión de Sabios, 2019, p. 38)

Las principales propuestas fueron agrupadas en cinco ejes generales, para poder establecer las acciones estratégicas encaminadas a transformar las ICC en el país (ver Figura 20). Entre ellas, los aportes de la investigación y la importancia de la medición, la circulación de contenidos y articulación de actores enlaza con el trabajo iniciado desde Colciencias (ahora Minciencias), a través de la Mesa Técnica de Investigación + Creación.

Figura 20. Principales propuestas del foco de ICC

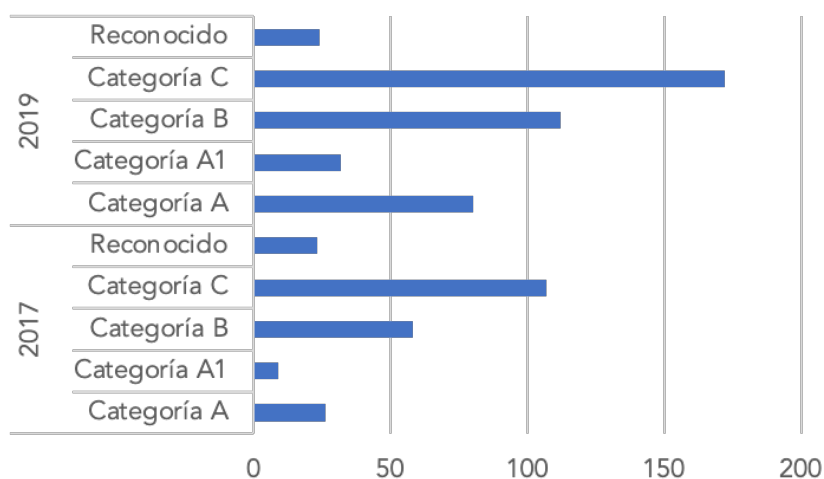
<p>Valor simbólico, identidad cultural y generación de contenidos</p>	<p>Generación de escenarios colaborativos entre estos campos a través de la investigación + creación (I+C), e insistir en la importancia de apoyar todas las formas de producción de conocimiento y su articulación recíproca a través de ejercicios de diálogo de saberes que permeen todo el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (p. 145)</p>
<p>Educación para las industrias creativas y culturales</p>	<p>Formular una política nacional de educación artística y cultural que articule los esfuerzos de diferentes actores en una misma dirección (p. 148)</p>
<p>Circulación de contenidos, articulación con industria e integración de cadenas de valor</p>	<p>Identificar y apoyar procesos emergentes de asociación y estimular la creación de nuevas redes.          Impulsar los relacionamientos de triple y cuádruple hélice para las ICC.          Aumentar los estímulos para la circulación nacional e internacional de diferentes actores de las ICC (p. 153)</p>

Infraestructura y tecnología para las industrias creativas y culturales	Garantizar la transferencia de conocimiento y tecnología con miras a la construcción de capacidades locales. Incentivar el desarrollo de soluciones tecnológicas y de infraestructura para las ICC en el marco de Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (p. 158)
Regulación, financiación e información	Consolidar una estructura de incentivos estable y eficaz en el largo plazo. Reducir y simplificar los trámites y la carga tributaria para la formalización de organizaciones del sector cultural (p. 163)

Fuente: Adaptado de Misión de Sabios (2019)

Los cambios realizados en el modelo de medición, así como el fomento del desarrollo de actividades de ciencia, tecnología e innovación en las ICC que se han realizado en los últimos años, se evidencian en los resultados publicados por el DANE a partir de los resultados de la Convocatoria de medición de grupos e investigadores del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel). Estos resultados muestran un incremento de productos y actividades de CTel registrados por investigadores entre las dos mediciones, con un aumento de más del 50 % de grupos de investigación; alcanzando un aumento del 28 % en la categoría A1 que pasa de tener 9 grupos en el 2017 a 32 grupos en el 2019, lo que, a su vez, se traduce en el incremento de resultados.

Figura 21. Grupos de investigación reconocidos con producción resultado de procesos de investigación + creación para todas las áreas de la economía naranja por categorización



Fuente: DANE (2023)

Finalmente, a manera de conclusión del análisis realizado sobre el ecosistema cultural en Colombia, se observan notables avances y un crecimiento sostenible del sector. Sin embargo, a pesar de los logros alcanzados a la fecha, son múltiples los desafíos que tienen las ICC frente a la construcción de un sector competitivo e innovador soportado en actividades de ciencia e innovación. Para ello, se requiere comprender la producción, tipos de conocimientos, roles institucionales y la interacción Universidad, Empresa, Estado y Sociedad en el ámbito cultural.

En este sentido, el diagnóstico realizado en el marco de la elaboración del Plan Nacional de Cultura (MinCultura, 2022) y el documento de Misión de Sabios en el Foco de ICC (Misión de Sabios, 2019) convergen en la identificación de los desafíos para el sector, haciendo hincapié en que es necesario estudiar y aportar a la construcción del sector desde múltiples dimensiones, formas y acciones estratégicas, tales como el fomento de procesos de investigación + creación artística y patrimonial, transformación de la educación en áreas creativas y culturales, articulación de actores, desarrollo de mecanismos para la financiación de procesos de creación, formación, circulación, producción e investigación artísticos, culturales y patrimoniales, y, la disminución de brechas tecnológicas en el sector, entre otros.

### 4.3. CARNAVALES EN COLOMBIA

La diversidad de fiestas y eventos culturales que se realizan en el país da muestra de la variedad de espacios culturales en los que participan activamente artistas, músicos, artesanos, gestores, entre otros actores del ámbito creativo y cultural. Los carnavales son eventos de patrimonio cultural, que representan la identidad cultural y promueven la cohesión social mediante la salvaguardia de tradiciones culturales. Por eso, en Colombia se incluyó la protección de todas las manifestaciones de Patrimonio Cultural Inmaterial de interés para el país a través de la Ley 1185 de 2008, otorgando la responsabilidad de su salvaguardia al Sistema Nacional de Patrimonio Cultural (Cáceres Lara, 2021).

Destacan dos carnavales: el Carnaval de Barranquilla y el Carnaval de Negros y Blancos. El primero, se realiza en la ciudad de Barranquilla y es considerado el evento cultural más importante de Colombia, en el que convergen expresiones folclóricas durante cuatro (4)



días; el Carnaval de Negros y Blancos se realiza en San Juan de Pasto, departamento ubicado al sur del país en frontera con Ecuador, e incluye eventos centrales con temáticas específicas, como el Carnaval del Agua, desfile de años viejos, y en los últimos dos días se celebran el desfile de negros y el desfile de blancos; con estas representaciones se busca unir a propios y visitantes sin distinguir raza o etnia. Debido a la importancia y al acervo cultural de los dos carnavales, estos se encuentran relacionados tanto en la Lista Representativa de Patrimonio Cultural de la Humanidad del Ministerio de Cultura, como en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de la UNESCO.

A continuación, se profundizará en las principales características del Carnaval de Barranquilla, que es el foco de estudio de la presente investigación.

#### 4.3.1. Carnaval de Barranquilla

El carnaval es considerado entre las fiestas folclóricas y culturales la segunda más importante en América Latina y primera en Colombia. Es un espacio de convergencia de expresiones folclóricas del caribe colombiano en el que participan artistas, promotores y gestores como portadores de la tradición y la identidad. Fue declarado en 2002 como “Patrimonio Cultural de la Nación” por el Congreso Nacional de Colombia y en el 2003 “Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad” por la UNESCO. El Carnaval de Barranquilla es un referente cultural e impulsor económico para la ciudad de Barranquilla y el Departamento del Atlántico. La investigadora del Carnaval Mirtha Buelvas define el carnaval de Barranquilla como:

Acontecimiento cultural que recoge las vivencias de la región del Caribe colombiano, sus decires, sus pensamientos, su filosofía y sus imaginarios. Es un hecho social y cultural que acontece en el centro urbano más importante de la costa, sitio de migración de toda la zona [...] estas manifestaciones se han ido conformando, desde la colonia hasta nuestros días. (Buelvas Aldana, 2013, p. 42)

El registro del primer carnaval celebrado en Barranquilla data de hace más de un siglo gracias a la marcada influencia de los españoles en la época de la Colonia y que posteriormente integró a la migración de la comunidad italiana y árabe que acogió Barranquilla. De acuerdo con la Fundación Carnaval de Barranquilla:

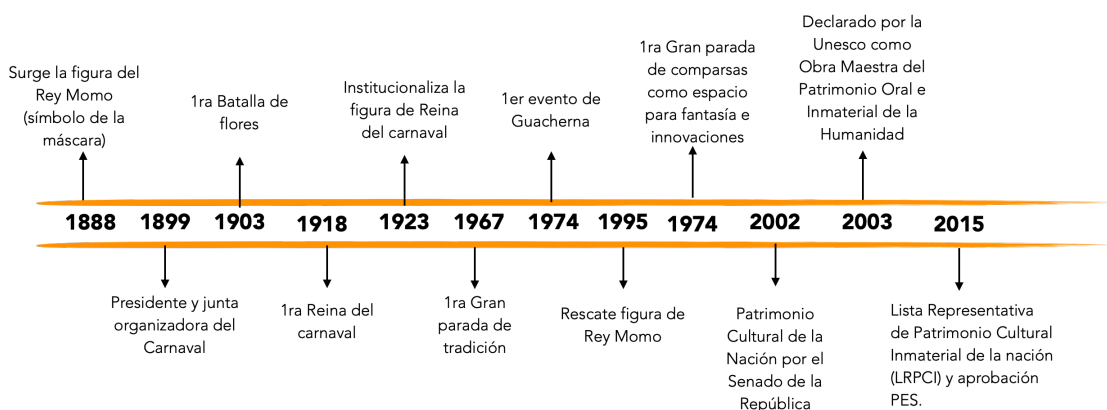
Las de Barranquilla tienen antecedentes próximos en la celebración que se efectuaba en Cartagena de Indias, en época de la Colonia, como fiesta de esclavos; por esas fechas aparecían por las calles los negros con instrumentos típicos y atuendos especiales, danzando y cantando. La tradicional novena de La Candelaria, en Cartagena de Indias, sirvió de marco a suntuosos bailes que en el Siglo XVIII concedían un día de fiesta a los negros bozales traídos de África. Esas fiestas constituyen fuente de las principales danzas del Carnaval de Barranquilla. (Carnaval de Barranquilla, 2020).

Entre las características más representativas de este carnaval está la coexistencia de expresiones culturales de distintas épocas de la historia y de diferentes culturas, tales como las africanas, europeas e indígenas. Buelvas Aldana sostiene al respecto que:

Como fiesta folclórica tradicional, las invitadas de honor son las danzas tradicionales, las cumbias y las músicas ancestrales de la región. Por otro lado, también hace presencia el arte popular, este último representado en originales creaciones que no reúnen los elementos necesarios para considerarse folklore, como son algunos disfraces, comedias y comparsas; que varían según la moda y luego desaparecen o se quedan por algún tiempo en el carnaval, ayudando a oxigenar y actualizar los desfiles anuales. La fiesta reúne en un mismo espacio expresiones folclóricas de más de un siglo, con otras recién salidas del horno, inspiradas muchas veces en las influencias culturales actuales. Podemos decir que el Carnaval de Barranquilla es una fiesta tradicional con apertura. (Buelvas Aldana, 2013, p. 166)

En su evolución histórica se identifican momentos que permiten comprender la direccionalidad de esfuerzos que realizan todas las personas y entidades vinculadas al carnaval. Entre los más relevantes se encuentran el rescate de tradiciones y figuras como el Rey Momo y la creación constante de espacios para la integración y visibilidad de las múltiples manifestaciones de interés cultural a través de eventos y desfiles.

Figura 22. Principales hitos históricos del Carnaval de Barranquilla



Fuente: Elaboración propia a partir de Carnaval de Barranquilla (2020)

Entre los hitos que más sobresalen de la historia del carnaval fue la declaratoria como Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO. Gracias a dicho reconocimiento, se logra una mayor articulación de esfuerzos y el direccionamiento de recursos económicos destinados para la protección y salvaguarda del PCI. Asimismo, la ciudad y sus expresiones culturales son fortalecidas y se consigue su reconocimiento nacional e internacional, lo que la hace atractiva desde el punto de vista turístico para visitantes nacionales e internacionales.

Figura 23. Fotografía Memorias de Dignidad de Marco de Antonio Barboza Garcés – Exposición Concurso Nacional de Fotografías del Carnaval 2023



Fuente: Carnaval de Barranquilla (2023)

### *Roles en el marco del carnaval*

Son múltiples los tipos de participación y roles mediante los cuales participan agentes, artistas y actores del sector cultural involucrados en la realización del carnaval, entre los más relevantes por su aporte se encuentran:

- **Los portadores:** son las personas que tienen una visión del Carnaval de Barranquilla como parte de su vida y sus acciones se integran en su vida cotidiana, llegando a recrear permanentemente las historias y saberes de esta manifestación cultural.
- **Los hacedores:** son aquellas personas, grupos o colectivos que se encargan de mantener los saberes y prácticas específicas de todas las representaciones que conforman la identidad cultural vinculada con el carnaval. Cabe destacar que este es el termino más usado para referenciar a las personas que participan de forma activa en la construcción de las tradiciones y la identidad cultural asociada con el carnaval.
- **Artista del carnaval:** son los artistas que integran los grupos folclóricos de música y danza. Asimismo, debido a la participación continua en el carnaval, también son reconocidas bajo este término las personas que construyen su identidad cultural a través del uso de disfraces, expresiones orales y de teatro.

Debido a la diversidad de manifestaciones patrimoniales inmateriales y los riesgos naturales de que, con el tiempo, muchas de ellas terminen en el olvido, la UNESCO recomienda definir una hoja de ruta también conocida como el Plan Especial de Salvaguardia – PES. El PES tiene como finalidad establecer lineamientos y acciones concretas para el rescate, difusión y la salvaguarda de las tradiciones asociadas al PC. En el caso del Carnaval de Barranquilla, con el propósito de preservar y salvaguardar los grupos y tradiciones representativas del carnaval, se otorga un reconocimiento especial a los Líderes de tradición, grupos que tienen más de 50 años continuos participando en el carnaval y promoviendo la protección y conservación de las tradiciones; a esta categoría pertenecen en la actualidad 18 danzas. Las danzas agrupan la mayor cantidad de expresiones folclóricas en el carnaval, pudiéndose encontrar los siguientes tipos:

- *Danzas Tradicionales*: son danzas que se representan y reconocen como parte de la identidad del Carnaval. Entre las más representativas se encuentra: la Danza del Congo, la Danza del Garabato, la Danza del Mapalé, la Danza de Son de Negro y la Cumbia.
- *Danzas de Relación*: son danzas que se caracterizan por contar con un relato, mediante la palabra hablada, cuyo argumento se expresa en sus versos. Entre las más representativas se encuentran la Danza del paloteo, la Danza de los Goleros y de los Gallinazos, la Danza del Caimán y la Danza de las Pilanderas.
- *Danzas Especiales*: conjunto de bailes y coreografías propias de la región Caribe pero que se diferencia de las Danzas de Relación en que no incluyen los relatos o versos. En esta categoría destacan la Danza de los Diablos, la Danza del Gusano, la Danza de las Farota y la Danza de los Indios.
- Otras danzas y coreografías son las comparsas, disfraces, comedias y letanías; todas ellas corresponden a representaciones que hacen alusión, de forma jocosa, a la situación actual del contexto.

Con el objetivo de conservar las tradiciones y estimular la enseñanza sobre su legado a las nuevas generaciones se crean programas de formación de semilleros infantiles y desfiles especiales para el disfrute de la población infantil y de contenido familiar. Estos programas tienen como propósito la integración de niñas, niños y adolescentes desde edad temprana al carnaval.

Figura 24. Fotografía izquierda "Generación de farotas" de Jhon Robledo. Fotografía derecha "Legado" de Hernando De la Hoz Márquez – ganadora del concurso de fotografía de carnaval 2023 – 2024



Fuente: Fotografía izquierda (El Tiempo, 2020); derecha, Carnaval de Barranquilla (2023)

La identificación y reconocimiento de las expresiones culturales presentes en el carnaval responden a lo establecido por la UNESCO, que hace hincapié en la importancia de la creación y seguimiento al Plan Estratégico de Salvaguarda - PES como una herramienta para promover la integración, la diversidad y la protección y salvaguarda en las manifestaciones culturales del PCI. Entre los puntos iniciales definidos en el PES, además del inventario de manifestaciones, se encuentra la necesidad de crear una estructura de gestión encargada de la gestión, promoción, fomento y organización del carnaval. Es así como se consolida y refuerza el trabajo de la Fundación Carnaval de Barranquilla, creada mediante acta de constitución el 7 de junio de 1997. Esta entidad sin ánimo de lucro tiene como propósito, desde la gestión de la cultura y el folclor, la promoción del turismo y ciudad bajo un modelo de gestión público – privada que impulsa la ciudad y las industrias creativas y culturales. La Fundación ha logrado la participación por parte del sector empresarial a través de la gestión de recursos económicos y la promoción de acciones de forma permanente durante todo el año.

En relación con aspectos asociados a la financiación por parte del Estado, la Alcaldía Distrital de Barranquilla, como representante del Estado, institucionalizó, mediante los Acuerdos 023 de 2005 y 007 de 2013, la entrega de recursos económicos, a través de la bolsa de estímulos especiales destinados al aporte financiero, para promover la sostenibilidad y salvaguarda de las manifestaciones culturales. Sumado a esto, las organizaciones culturales pueden optar, a través de convocatorias públicas, a recursos del Ministerio de Cultura.

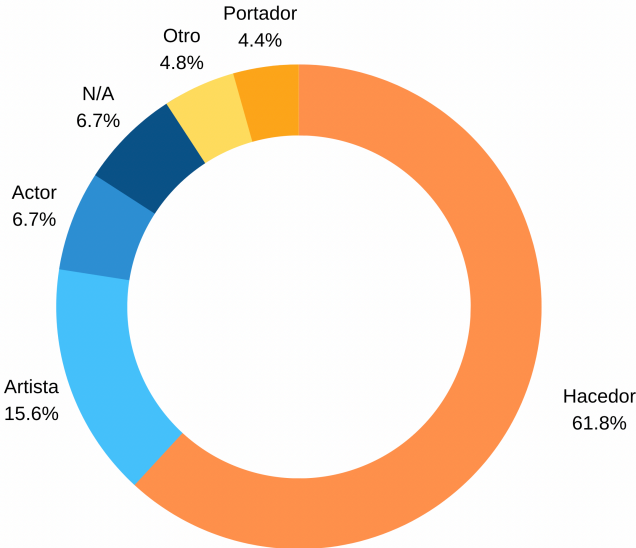
No obstante, debido a la evolución tecnológica y social de los últimos años, que ha influido en la transformación de las ICC, se requieren nuevos modelos de gestión que integren todas aquellas nuevas formas de expresión y las oportunidades para el crecimiento económico para este sector. Todo esto ha incidido en la gestión del Carnaval, provocando cambios en las formas de expresión, la diversidad de grupos, hacedores, gestores y otros artistas que participan en él de forma continuada.

Desde las distintas entidades gubernamentales a nivel nacional y local, la academia y demás interesados, se promueve la necesidad de establecer mecanismos participativos que permitan el acercamiento entre actores, con el fin de trabajar de forma conjunta por el fortalecimiento y transformación del Carnaval. Es así como, en 2017, la Universidad del

Atlántico lideró, en alianza con otras instituciones del ecosistema local, la realización de la “Cartografía de las Industrias Culturales y Creativas del Carnaval de Barranquilla y el Departamento del Atlántico”, cuyo propósito era censar los actores, agentes y demás organizaciones de las ICC del departamento. Entre los resultados más relevantes de este proceso, destaca la participación de 971 entidades y/o agentes culturales, de los cuales el 87 % tienen como lugar de origen el departamento del Atlántico, que se concentran principalmente en su capital Barranquilla, y en municipios como Soledad, Puerto Colombia, Galapa, Baranoa y Santo Tomás.

Son múltiples las categorías de participación que se encuentran en el carnaval; entre ellas, se encuentran danzas, disfraces, artes, música, artesanía, comedias y letanías, gastronomía, carrozas, operador de eventos del patrimonio cultural inmaterial, diseño, audiovisuales y gestión cultural. De estos, los roles de participación que más sobresalen en el marco del carnaval son los autodenominados "Hacedores".

Figura 25. Rol de participación en el carnaval

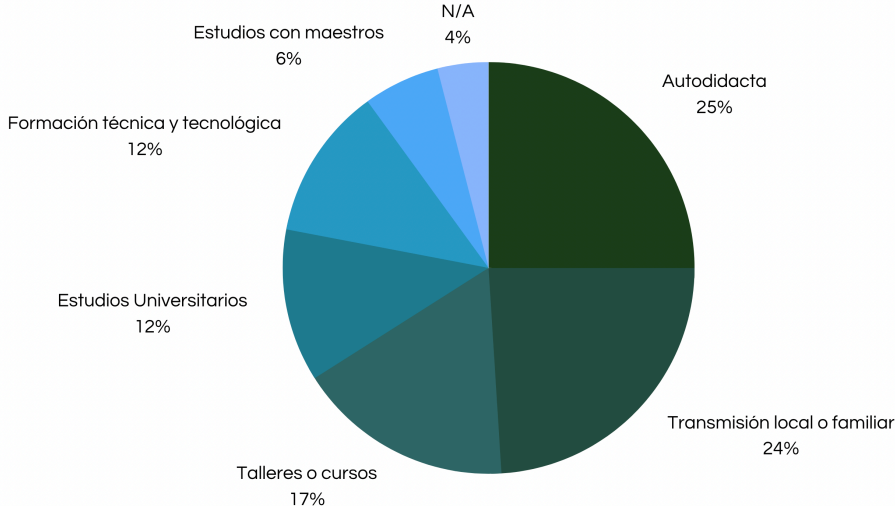


Fuente: Universidad del Atlántico (2017, p. 5)

El informe también evidencia que la formación artística y cultural de más del 50 % es adquirida de forma autodidacta y a través de la transmisión local o familiar. Sin embargo, en Barranquilla, desde la creación de la Escuela Distrital de Arte (EDA) en el año 1995 se busca fortalecer los procesos de formación asociada a los saberes y conocimientos creativos y

culturales, en especial, aquellos relacionados con el Carnaval. Asimismo, en el año 2019, ante el auge de las ICC, el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA inauguró una sede destinada a la formación especializada en áreas creativas y culturales y turismo.

Figura 26: Formación artística y cultural de actores, gestores y artistas del Carnaval de Barranquilla y del Atlántico



Fuente: Universidad del Atlántico (2017, p. 9)

Como resultado de la identificación y el acercamiento institucional que han experimentado las personas y organizaciones involucradas en la promoción del Carnaval de Barranquilla, se dio continuidad al trabajo de articulación a través de mesas de trabajo técnicas para el seguimiento de la gestión. Estas mesas son lideradas por el Ministerio de Cultura y cuentan con la participación de otras instituciones académicas y de emprendedores.

Por lo que se refiere al impacto, las cifras registradas en 2023 no solo reflejaron una sólida recuperación después de la pandemia, sino que fueron las de mayor impacto histórico a la fecha. De acuerdo con el informe presentado por la Alcaldía de Barranquilla, se contó con 668.691 visitantes y una ocupación hotelera del 85 %<sup>7</sup>. Se realizaron más de 300 eventos en toda la ciudad, entre actividades de formación, desfiles enfocados a población infantil y juvenil y demás representaciones folclórica y cultural; esta diversidad en la programación del

<sup>7</sup> El 85 % de ocupación hotelera reportada por el gremio de hoteleros corresponde al promedio de los cuatro días. De estos, se destaca una mayor ocupación los días dos primeros días (viernes y sábado) con una ocupación hotelera de casi el 100 %.



carnaval tiene como finalidad tanto la sostenibilidad como la apropiación social de las expresiones. Para ello, en cuanto a inversión, el gobierno local aportó \$7 mil millones de pesos y el sector privado, se estima una inversión total de \$13.309.428 millones (para gastos de producción y funcionamiento de agenda cultural) y se registró un movimiento económico en la ciudad de aproximadamente \$500.000 millones de pesos (Sistema de Información Observatorio Cultural, 2023). Sin embargo, este dato es parcial, en la medida que se ha masificado el uso de sistemas de alquiler directo y por el alto comercio informal, lo cual no permite estimar el verdadero impacto económico del carnaval.

#### 4.3.2. Carnavales del Atlántico

Históricamente, las manifestaciones culturales de la Región Caribe colombiana se encuentran estrechamente relacionadas entre los municipios que colindan con el río Magdalena. De hecho, el origen de las manifestaciones del Carnaval de Barranquilla tiene sus inicios en los municipios rivereños del Atlántico y Bolívar. Esta identidad cultural de la región Caribe está integrada por las diferentes formas de expresión de las comunidades encargadas de trabajar la tierra y fue compartida a través del asentamiento de las comunidades que se trasladaron por las orillas del río Magdalena.

Uno de los casos más relevantes es el del corregimiento de San Basilio de Palenque, el cual albergó a los grupos de esclavos que huían en busca de la libertad y que tenían en común su cultura y tradiciones de raíz africana; posteriormente se dispersaron por toda la región Caribe, difundiendo sus raíces culturales mediante la música y la cocina tradicional representativas del folclor del caribe. No obstante, con el transcurso del tiempo los nuevos asentamientos dieron lugar a la construcción y reinterpretación de expresiones culturales, que, debido al posterior desplazamiento producto del conflicto armado y a los desafíos económicos, han puesto en riesgo su sostenibilidad.

Ante todos estos desafíos para la sostenibilidad cultural de los municipios rivereños, el año 2017 se crea la Ruta de la Tradición del Carnaval del Atlántico como una estrategia liderada por la Gobernación del Atlántico para el rescate, conservación, protección, fomento y difusión de las expresiones artísticas y culturales originarias del departamento del Atlántico, también portadoras de los saberes y tradiciones del PCI que es interpretado en el Carnaval

de Barranquilla y que son también reconocidas por la UNESCO en su declaratoria. De este modo, en el departamento del Atlántico se ha institucionalizado la realización del carnaval del Atlántico y el de Barranquilla. El primero sobresale por el impulso de la participación de visitantes de todo el departamento, incidiendo en el turismo cultural, mientras que el segundo es más reconocido a nivel nacional e internacional.

A pesar de tener enfoques diferentes en cuanto a la envergadura de sus eventos, ambos trabajan de forma complementaria bajo el esquema de agenda compartida, con actividades y espectáculos en los que se priorizan las diferentes experiencias para cada uno de los municipios y actividades que se llevan a cabo. Desde el punto de vista creativo y cultural, la institucionalización de los dos carnavales ha contribuido a la creación de espacios de circulación cultural, mediante la participación colectiva de artistas y gestores culturales, tanto en los municipios de donde son originarias dichas manifestaciones como en el Carnaval de Barranquilla.

Figura 27. Fotografía "Demonio" de Samuel Alejandro Rodríguez Navarro - concurso de fotografía de carnaval 2023 – 2024



Fuente: Carnaval de Barranquilla (2023)

Bajo el lema "Donde todo comenzó", el carnaval del Atlántico trabaja por visibilizar las manifestaciones culturales propias de cada municipio y promover el rescate de las expresiones, al mismo tiempo que impulsa el turismo cultural. En esta línea, se crea la "Ruta de la Tradición", a través de la cual se define un recorrido por las principales manifestaciones

folclóricas del Atlántico mediante la selección de municipios y sus tradicionales culturales; esta ruta cambia cada año, buscando crear experiencias diferenciadas. En otras palabras, la Ruta de la Tradición es denominada por muchos como un “viaje al corazón del carnaval”, donde se rescatan aquellas expresiones que estaban en riesgo de ser olvidadas y brinda mayor visibilidad a la labor cultural, las expresiones de cada municipio del Atlántico y su diversidad cultural. Entre los eventos más reconocidos se encuentran los que se identifican en Figura 28.

Figura 28. Programación Ruta de la Tradición 2020

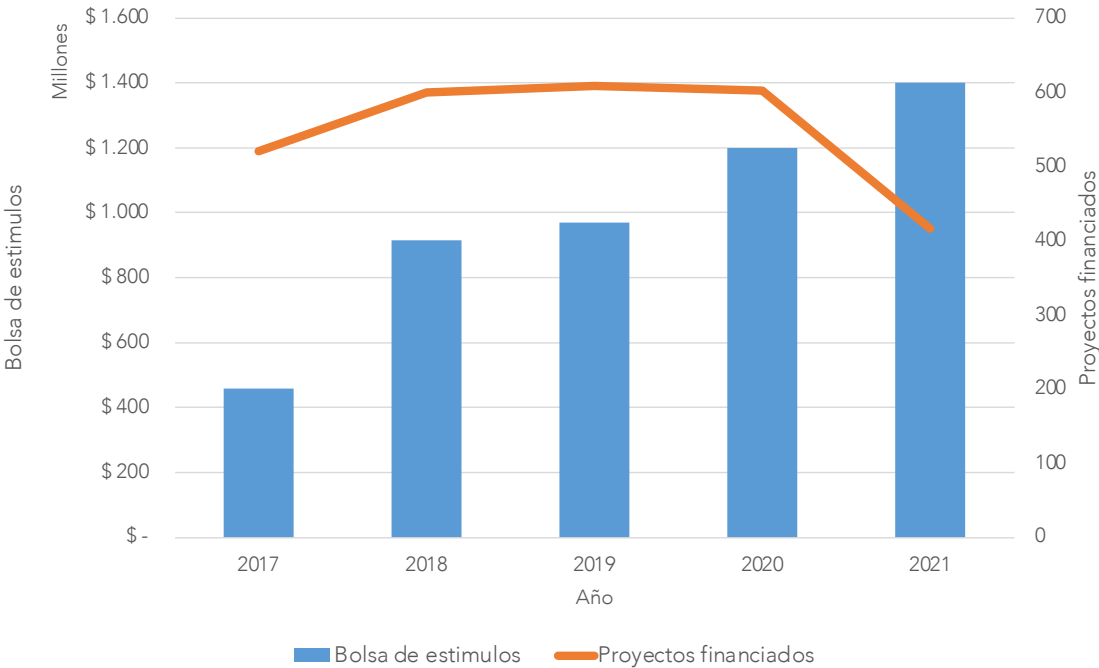


Fuente: Secretaría Departamental de Cultura y Patrimonio (2020)

A pesar de que la Ruta de la Tradición selecciona anualmente los eventos más reconocidos para darles visibilidad, cada año son más de 170 los eventos que se realizan en los 22 municipios del departamento, que invita a visitar y conocer la identidad cultural propia de cada municipio. Sin embargo, debido a la cantidad de actividades programadas y el desplazamiento que deben realizar entre los distintos municipios del departamento, su agenda se organiza los cuatro fines de semana previos al carnaval de Barranquilla, con el fin de no interrumpir la agenda o participación de los artistas del carnaval en los municipios del Atlántico o en el Carnaval de Barranquilla.

Para incentivar la producción, gestión y participación de artistas, actores y hacedores en los eventos del carnaval, la Gobernación del Atlántico entrega una Bolsa de Estímulos a la Cultura mediante convocatorias públicas en las que pueden participar gestores culturales, grupos, investigadores culturales y organizaciones de la sociedad civil. Los recursos otorgados a través de la convocatoria han pasado de aproximadamente \$500 millones de pesos en 2017 a \$1.700 millones de pesos en 2023. Debido a las restricciones generadas en el marco de la pandemia por el COVID-19, en el año 2021 no se realizaron eventos masivos, sin embargo, la convocatoria fue llevada a cabo invitando a la participación de actores a través de formatos virtuales novedosos mediante los cuales dar continuidad a la visibilidad y rescate de la cultura en el departamento.

Figura 29. Inversión y participación en el Portafolio de Estímulos a la Cultura – Carnaval del Atlántico entregada por la Secretaría de Cultura y Patrimonio del Departamento del Atlántico



Fuente: Adaptado de Gobernación del Atlántico (2023)

Si bien no son muchas las cifras registradas del impacto de las fiestas en los municipios, en el año 2023, eventos como el realizado en el municipio de Santo Tomás movilizó alrededor de 500 mil personas que visitaron y disfrutaron de los eventos programados (EL HERALDO, 2023).

## PARTE III. La innovación y su aplicación al ámbito cultural

La innovación en el ámbito cultural es un campo de estudio emergente que se enfoca hacia la comprensión de los procesos de innovación en un sector con efectos crecientes en el desarrollo económico y la cohesión social. Su creciente interés se sustenta en las múltiples oportunidades que ofrecen las industrias creativas y culturales en la oferta de nuevos productos y servicios, la transformación de productos y servicios, los cambios en los ciclos de producción de sectores industriales tradicionales, y el desarrollo territorial inclusivo y sostenible. Sin embargo, debido a su naturaleza heterogénea y los fines propios de la cultura, son numerosos los desafíos a los que se enfrentan los investigadores y los responsables de las políticas relacionadas, ante las múltiples dificultades en su conceptualización, medición y categorización.

El presente apartado pretende profundizar en los conceptos y tendencias de la innovación en el ámbito de cultural. Para ello, se exploran los conceptos básicos sobre la innovación y las diversas corrientes temáticas, mediante la revisión de literatura aplicada a la innovación en las industrias creativas y culturales, el ámbito cultural y el patrimonio cultural. Asimismo, se identifican los principales vacíos conceptuales y desafíos para futuras investigaciones asociadas al campo de la innovación en el ámbito cultural.

## 5. PANORÁMICA SOBRE LOS ESTUDIOS DE INNOVACIÓN

### 5.1. INNOVACIÓN

El concepto de innovación es relevante por el creciente interés de su aplicación en diferentes ámbitos sociales y económicos. Tradicionalmente, este término se relaciona con la competitividad y productividad, considerándolo como un recurso importante para la transformación empresarial y la apertura de nuevos mercados. Uno de los aportes más reconocidos en la literatura académica, como la simiente del nuevo enfoque de este concepto, es el propuesto por Joseph Alois Schumpeter (1942), quien, con una perspectiva económica, introdujo una definición que a la fecha continúa siendo referente de nuevas aproximaciones de la innovación en el ámbito empresarial.

El origen de la innovación se encuentra estrechamente relacionado con la perspectiva industrial a partir del desarrollo de actividades de I+D. Producto de estas actividades, se introdujeron en las empresas numerosas tecnologías, que contribuyeron a la competitividad de la industria manufacturera. Con el tiempo, los estudios de innovación han ido ampliando su campo de aplicación hasta llegar a los servicios, lo cual sirvió de base para comprender nuevos roles de la innovación.

Según el investigador Ben Martin (2016), en un análisis realizado sobre los principales avances de los estudios de la innovación, este campo ha ido evolucionando con el tiempo, pasando de estar centrado en la industria a tener una expansión a otros ámbitos empresariales. Para el investigador, esto se debió a la influencia de múltiples factores que sirvieron como detonantes para la expansión de su campo tradicional de acción, entre los que sobresale el enfoque a servicios y los estudios a nivel sectorial; estos nuevos horizontes de estudio sentaron las bases sobre las cuales se ha ido transformando este campo de estudio hasta la actualidad, en los que se pretende analizar la forma en que la innovación puede contribuir a los desafíos globales y a la necesidad latente por enfocarse en propósitos socioculturales para el bienestar y la sostenibilidad (Martin, 2016).

Con el tiempo, los estudios sobre la innovación han ido evolucionando, y, en paralelo, sus aportes al desarrollo económico, social y territorial. Debido a su relación con el entorno, tanto el concepto como los ámbitos de aplicación de la innovación han ido cambiando. Una evidencia de ello se desprende de la evolución conceptual publicada en el Manual de Oslo de la OCDE, una herramienta orientativa sobre la aplicación y la medición de la innovación. En su última edición se define la innovación como:

Un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso). Siendo la unidad la empresa, organización o entidad que realiza esfuerzos para la creación o adopción de innovaciones (OECD/Eurostat, 2018, p. 20).

El campo de aplicación se amplía de la empresa a otros actores, al definir como unidad a cualquier tipología de actor o institución de orden público o privado. Así, a pesar de ser relativamente contemporáneo el uso y apropiación de este término, su aplicación en nuevos entornos ha sido un fenómeno de interés para la academia, debido a la necesidad de explorar nuevas herramientas con las cuales contribuir a la construcción de soluciones para las necesidades, desafíos y oportunidades que respondan a intereses económicos, sociales o ambientales. Por lo tanto, a pesar de la evolución que ha tenido este concepto y de ser ampliamente aceptada la definición del Manual de Oslo, no existe un consenso total en la literatura sobre su definición, instrumentos de medición o herramientas, especialmente en los ámbitos de aplicación más recientes, como los sociales.

En relación con la política pública, a pesar de que los orígenes de la innovación se remontan a la industria, desde su surgimiento se ha enfatizado en los efectos sobre el crecimiento económico, pero en las últimas décadas también se ha convertido en un foco de interés para los tomadores de decisiones, interesados en comprender y contribuir a la construcción de políticas públicas asertivas, inclusivas y sostenibles, basadas en las diferentes perspectivas, disciplinas y contextos.

Por consiguiente, a pesar de comprender el origen y evolución del concepto de innovación basado en enfoques industriales y tecnológicos, es relevante continuar

explorando su aplicación desde nuevas perspectivas sociales, ambientales y culturales. Debido a que:

El desafío para los académicos de los estudios de innovación es responder a la apremiante necesidad mundial de un desarrollo más equitativo, trabajando con otros en estudios de desarrollo y sostenibilidad para garantizar que tengamos las herramientas conceptuales, metodológicas y analíticas necesarias para facilitar este cambio hacia la innovación para el desarrollo sostenible mediante políticas adecuadas.(Martin, 2016, p. 436)

Esta necesidad se sustenta principalmente en la carencia de modelos e instrumentos existente en la literatura académica que estudien el fenómeno de la innovación aplicado a ámbitos sociales y no solo industriales. Estos modelos deben apuntar al mejoramiento de la calidad de vida y promover nuevas alternativas más inclusivas para el desarrollo territorial.

#### **5.1.1. Innovación en el ámbito cultural**

En algunos sectores del ámbito cultural se han encontrado tensiones, al considerar una posible desnaturalización de la cultura y el arte basado en intereses económicos y comerciales (González-Piñero, 2021). Por consiguiente, la relación entre la cultura y la innovación se considera que es de naturaleza compleja, debido a que el concepto de innovación tradicionalmente se encuentra determinado por su aceptación en el mercado, mientras que el sector cultural se caracteriza por no centrar su interés estrictamente en objetivos económicos, comerciales o de mercado que denote algún tipo de aceptación por parte de consumidores o espectadores (Wijngaarden et al., 2019). Ante esto, es importante comprender que el sector cultural es un sector heterogéneo y complejo (Lazzeretti & Vecco, 2018; Pratt, 2017); por ello, la exploración de este fenómeno se debe realizar de forma separada, por tipologías de manifestaciones y países, con el objetivo de identificar puntos de convergencia y lecciones aprendidas que puedan aportar al diseño de estrategias integrales y sostenibles a nivel político, social o económico basado en las dinámicas culturales propias de cada país (C. Li et al., 2023).

Entre los aportes más reconocidos en torno al concepto de innovación en las ICC se identifica el introducido por Stoneman (2007, 2010) como innovaciones blandas (“soft-innovations”). Este concepto hace alusión específicamente a desarrollos o mejoras de



naturaleza estética. No obstante, a pesar de que estas innovaciones son de tipo estético y pasan desapercibidas, el autor enfatiza en la importancia de dichas innovaciones dentro del sector industrial, a través de la sofisticación de productos mediante cambios estéticos, los cuales son cada vez más relevantes para los consumidores. Frente a esto, Castro Vergara & Tostes Vieira (2019) sostienen que, de esta forma, se reconoce la coexistencia y relación entre la innovación blanda y la tecnológica, basado en que las transformaciones estéticas y funcionales son, en su mayoría, necesarias para su aceptación en el mercado. Sin embargo, autores como Eltham (2013) afirman, de manera crítica, que la innovación blanda tiene especialmente tres aspectos a cuestionar: (i) el concepto surge desde la economía clásica, por tanto, su cuestionamiento se integra a esta misma corriente desde el comportamiento económico donde un producto es reconocido por su valor económico, (ii) puede ser inexacta debido a su misma naturaleza estética y (iii) establece la importancia de la innovación condicionada a su aceptación en el mercado. Por tanto, este enfoque de innovación blanda (soft-innovation), si bien abre espacios para la introducción de nuevos roles y aportes que se realizan desde ámbitos creativos y culturales, en el contexto estricto de la innovación es de difícil identificación y valoración.

Por otra parte, otro de los aportes más relevantes es el realizado por Miles & Green (2008), quienes introducen el concepto de innovaciones ocultas ("hidden innovations"), afirmando que algunas innovaciones son difíciles de identificar o registrar en el marco de los conceptos o indicadores tradicionales. Para ambos autores, la "innovación oculta" representa un reto para identificar la innovación en los distintos espacios y formas en que surgen estas transformaciones, que agregan valor a los productos o servicios, pero a los cuales no se le da importancia, debido a que se desconoce su verdadero aporte a la competitividad y el desarrollo económico. Esto debido a que, en muchos casos, este término guarda relación con el uso de intangibles como producto o que pueden ser innovaciones obtenidas en fases intermedias de la producción o gestión. Es decir, que estas innovaciones pueden ocurrir en múltiples áreas de la empresa, mediante nuevas estrategias organizacionales, cambios en las experiencias de usuarios e incluso involucrando al cliente en los procesos creativos.

En la misma línea, Bonet (2021) sostiene que, a pesar de la estrecha relación del concepto de innovación con la creatividad, es relevante establecer la diferencia entre los

procesos creativos y los de innovación, así como la innovación en el ámbito artístico, creativo y cultural. Estos autores afirman que, además del enfoque industrial y económico, es preciso reconocer la importancia de la innovación que tiene su origen en las industrias creativas y culturales y que se visibiliza en productos o servicios de otros sectores, puesto que su aporte va más allá del sentido estético y de experiencia, al proporcionar valor a productos y servicios nuevos o mejorados (Miles & Green, 2008). Asimismo, Lloveras et al. (2009) explican que la innovación en el ámbito cultural sobresale a través de aspectos funcionales y pedagógicos con los que se obtiene como resultado el fomento de la cohesión social y el reforzamiento de la identidad.

A continuación, para comprender mejor cómo se producen las innovaciones en la gestión del patrimonio cultural, se pasará revista a los tipos de innovaciones, en general, y a los identificados en el sector cultural, así a como los ámbitos en los que se producen. Se analizará, asimismo, las diferentes estrategias para innovar y las características de los sistemas sectoriales de innovación, con el fin de determinar el modo en que tienen lugar estos procesos, en concreto, en la gestión de manifestaciones de Patrimonio Cultural.

## 5.2. TIPOS DE INNOVACIONES

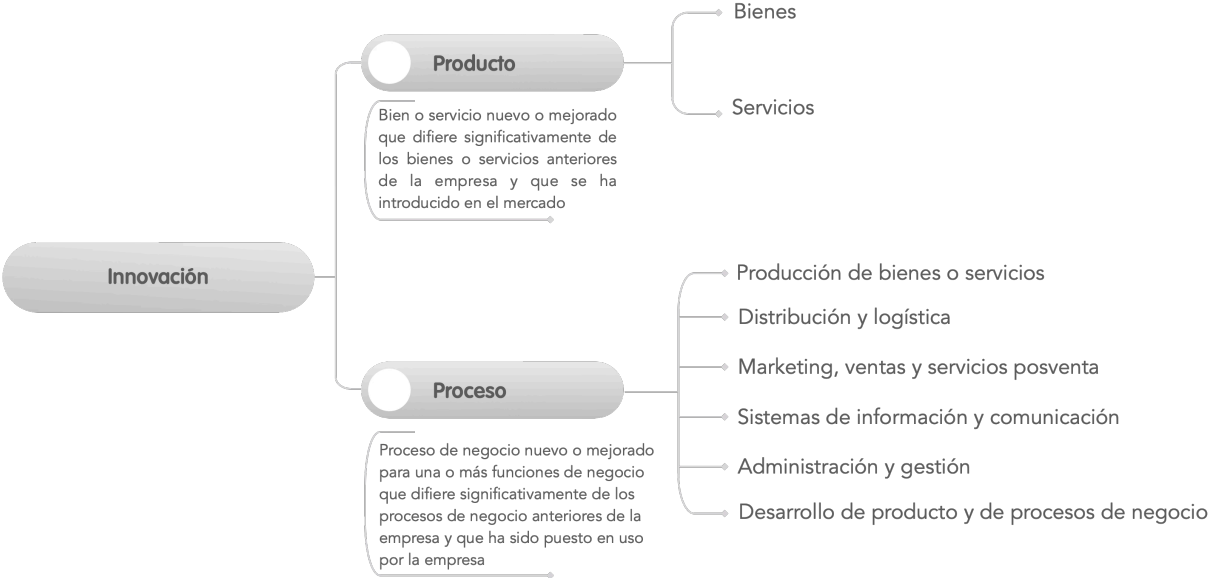
Desde el auge de la innovación en los años 60, esta se vincula principalmente, aunque no de forma exclusiva, con actividades de investigación y desarrollo (I+D). Por tanto, hay abundante literatura sobre los procesos o productos de innovación en la industria manufacturera e indicadores sobre las actividades de I+D en este sector. Sin embargo, sectores distintos a los tecnológicos e industriales, al tener una baja inversión en actividades de I+D y escasos productos susceptibles de ser patentados, se encuentran por fuera de los esquemas validados y más reconocidos a nivel industrial, lo cual dificulta su identificación, medición y aporte a la innovación. Tal es el caso de las innovaciones basadas en intangibles, como las generadas a nivel de prestación de servicios y a nivel organizacional (Benghozi & Salvador, 2015; Miles & Green, 2008; Potts, 2009).

En la medida en que se han explorado los productos intangibles, tanto el concepto como las tipologías de innovación se han ido transformando. En consecuencia, en las cuatro

ediciones publicadas del Manual de Oslo, la más reciente de 2018, destacan, entre los principales cambios, la introducción de la innovación en servicios, haciendo hincapié en la importancia de las relaciones con factores internos y externos a nivel empresarial, social y gubernamental. Por otro lado, en el ámbito académico, como resultado del reconocimiento de la innovación no tecnológica, se despertó el interés por analizar el impacto más allá del sector industrial, promoviendo el desarrollo de nuevas metodologías para identificar, medir y adoptar la innovación en el ámbito público y social.

El Manual de Oslo, en su última edición, diferencia las innovaciones de producto y de proceso. De estas tipologías, las innovaciones de proceso son las que han experimentado más cambios respecto a las ediciones previas, ya que, en la edición de 2018, esta tipología cuenta con seis funciones del negocio, entre las que se encuentran la innovación en marketing y la organizacional. En ediciones anteriores del manual, estos tipos de innovaciones eran consideradas al mismo nivel que las innovaciones de producto y proceso. La Figura 30 presenta la actual tipología establecida en el manual:

Figura 30. Tipos de innovaciones



Fuente: Adaptado de Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018)

Con la introducción de nuevos enfoques basados en innovaciones no tecnológicas se ha evidenciado un mayor interés por la exploración de esta nueva perspectiva de la innovación, considerando también su relación y efectos en la sociedad, el crecimiento

económico, el desarrollo territorial y el diseño de experiencias aplicado a los diversos campos de conocimiento y actores del ecosistema. Todo esto conduce a la continua exploración de nuevas aproximaciones, metodologías e instrumentos basadas en las tendencias y necesidades sociales, industriales, culturales y políticas. Por lo tanto, la innovación es considerada como un fenómeno dinámico y sistémico que se encuentra condicionado y evoluciona de acuerdo con el contexto (Midgley & Lindhult, 2021).

### 5.2.1. Tipos de innovaciones en el ámbito cultural

Al igual que en otros sectores, los estudios de la innovación en el ámbito cultural tienen su origen en la exploración de los conceptos principales y su incidencia en este sector. En este sentido, el Manual de Oslo establece dos grandes tipos de innovaciones (de producto y de proceso), para ser aplicado indistintamente en cualquier sector. Por su parte, Castro-Martínez, Recasens, & Fernández-de-Lucio (2022), estudian la innovación y su aplicación en ámbito cultural, en concreto a través de la música antigua, identificándolos de la siguiente forma:

- **Innovación en producto.** Abarcan todos aquellos bienes o servicios culturales que se centran en el contenido artístico y cultural basado en una estética que es valorada por su contenido simbólico, histórico o de autenticidad. Para el ámbito de aplicación referido en el estudio sobre la música antigua, los autores ejemplifican la presencia de innovaciones en producto a través de la introducción de obras nuevas, nuevas interpretaciones, nuevas puestas en escena, entre otros.
- En relación con la **innovación de proceso**, esta hace referencia a todas aquellas innovaciones que se producen a lo largo de la cadena de valor, entre las que sobresalen las innovaciones basadas en la adopción de la tecnología en actividades tales como sistemas de grabación, sonido en grandes escenarios, servicios de transmisión en continuo (streaming), recorridos virtuales de espacios arqueológicos o históricos, entre otros. En esta tipología de innovación las actividades de marketing, venta y servicio postventa es una de las áreas que más transformaciones ha tenido, integrando herramientas tecnológicas para tener una relación continua y más cercana con los clientes. Entre los cambios más representativos se encuentra el desarrollo de estrategias de

fidelización, estrategias de ventas anticipada, descuentos especiales, estrategias pedagógicas para inclusión de nuevos públicos, entre otras. Finalmente, las innovaciones en proceso para el sector cultural responden a cambios y adaptaciones al contexto, por lo cual estas son más recurrentes y se diferenciarán entre cada uno de los ámbitos creativos y culturales de aplicación.

Ante el interés por comprender la innovación en el sector cultural, en la literatura académica se encuentran tipologías aplicadas específicamente a este sector, con el propósito de comprender en profundidad los procesos creativos y artísticos para el desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados con la cultura. Entre los aspectos más representativos sobre los cuales se sustenta dicha diferencia se encuentra, por una parte, la adición de características de tipo estético y artístico más no funcionales de los productos, y, por la otra, los aspectos organizacionales, políticos y de gestión de las ICC (Gohoungodji & Amara, 2022).

Adicional a estas tipologías más transversales de uso para las ICC, para el caso del estudio de Museos se encuentran otros conceptos tales como la innovación cultural basada en la creación desde la experiencia de visitantes y la financiación de los museos (Camarero & Garrido, 2012; Vicente et al., 2012).

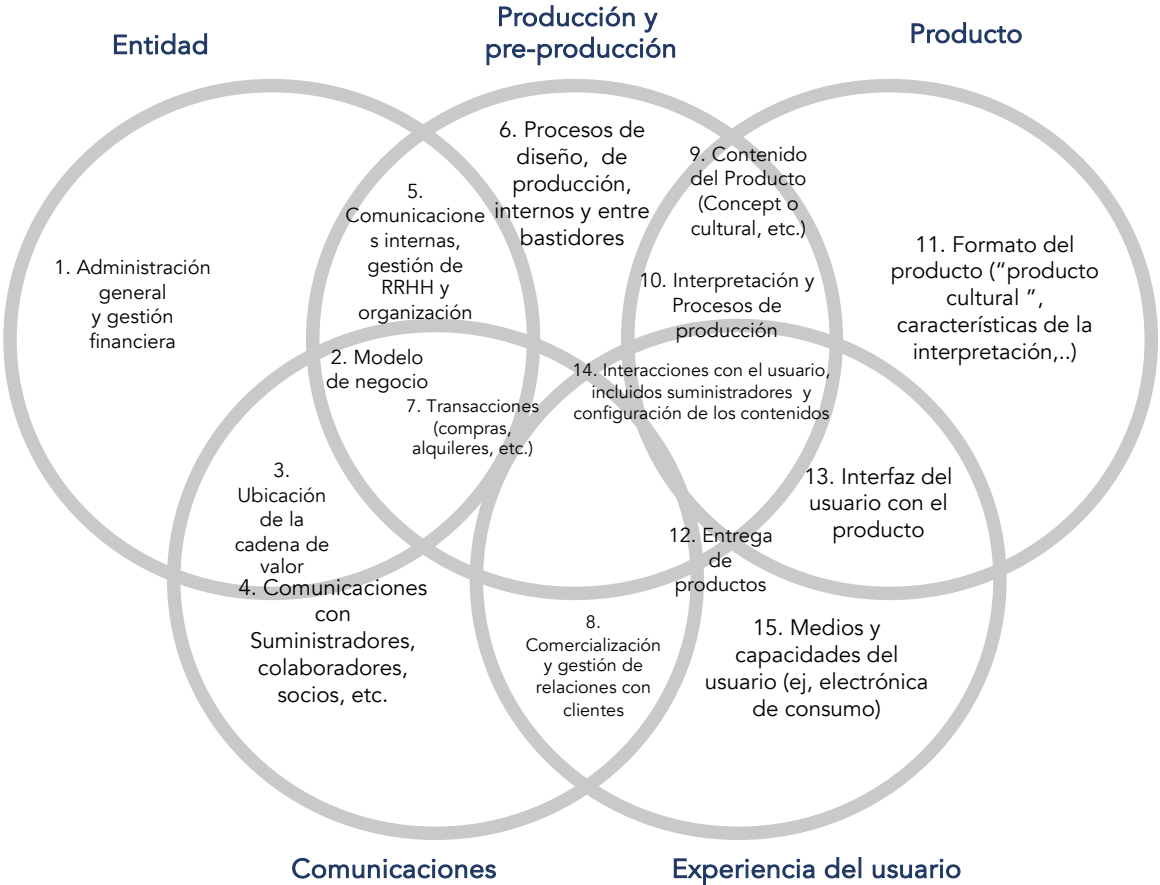
### 5.3. ÁMBITOS O ESPACIOS DE INNOVACIÓN EN LAS INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES

Considerando el hecho de que la innovación se genera en múltiples espacios y formas, autores como Miles & Green (2008) fueron de los primeros investigadores en indagar la forma en que esta tiene lugar al interior de las industrias creativas y culturales. Para ello, analizaron empresas de videojuegos, diseño de productos, publicidad y producción de transmisiones, profundizando en sus procesos internos de gestión para determinar la naturaleza de la innovación y sus relaciones con otros actores del ecosistema a través de su cadena de valor. Entre las principales conclusiones, los autores enfatizan en las dificultades de identificar la innovación en estos sectores basado en las tipologías tradicionales de la innovación, asimismo, afirman que en su mayoría las innovaciones se basan en el uso de las TIC y que, a

partir de esto, se encuentran nuevos modelos de negocio y formas de relacionarse y generar experiencias con los distintos usuarios, entre otras.

En consecuencia, Miles & Green (2008) afirman que la innovación en estas industrias, al igual que en aquellas que ofertan servicios, se encuentran ocultas, por lo cual deben ser estudiadas mediante el análisis de los espacios de interacción con los consumidores y en cada una de las fases de su cadena de valor. Así, los autores introducen un modelo compuesto por cinco principales ámbitos (ver Figura 31), los cuales a su vez agrupan los distintos procesos en donde se produce la innovación; estos ámbitos y procesos se establecen bajo un esquema de aros olímpicos los cuales se solapan entre si mostrando la interconexión entre los mismos.

Figura 31. Ámbitos o espacios de innovación en las industrias creativas



Fuente: Miles & Green (2008, p. 67)

Diversos investigadores han replicado este modelo en otros sectores cuyo portafolio se basa en la prestación de servicios, pero esa posible aplicación es limitada, teniendo en

cuenta que en el modelo sobresalen procesos propios de las ICC, en especial los que hacen alusión a enfoques estéticos, de relación con el público, centradas en la experiencia del usuario, entre otros. En este sentido, los autores sostienen que, en especial para las industrias creativas y culturales, el proceso de innovación puede surgir de la combinación de más de un espacio, ámbito o tipología de manera simultánea, por lo tanto, identifican un total de 15 sitios críticos donde se innova, los cuales se integran en un total de cinco (5) ámbitos: 1) la entidad, 2) la producción y pre-producción, 3) el producto, 4) las comunicaciones y 5) la experiencia de usuario. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los 15 ámbitos establecidos por Miles & Green (2008, p 65 - 67) en su modelo:

1. **Administración general y gestión financiera:** representa los procesos de gestión organizacional, los cuales, en su mayoría, son similares a los establecidos en otros sectores. En su mayoría, son empresas medianas y pequeñas, por lo tanto, cuentan con equipos de trabajo reducidos que cumplen múltiples funciones.
2. **Modelo de negocio:** se refiere a las distintas estrategias aplicadas a fin de promover la generación de beneficios económicos, sociales, ambientales o culturales. Con este, además de establecer un modelo de ingresos, también busca definir un modelo de sostenibilidad que soporte el funcionamiento de la organización cultural en el mediano y largo plazo. En el caso del patrimonio cultural, este ámbito se considera complejo, debido a que los recursos asignados son limitados y los gastos son elevados.
3. **Ubicación en la cadena de valor:** permite reconocer las diferentes organizaciones o creadores que participan en cada una de las fases del proceso creativo y cultural. Asimismo, a través de esta se puede identificar la fase en la que participan cada una de las organizaciones, así como el tipo de relaciones y roles que cumplen, con los cuales se promueve la transformación de los ciclos de creación, producción y difusión principalmente.
4. **Comunicaciones:** ya sea con proveedores, colaboradores, socios, etc. Permite identificar las estrategias de interacción, colaboración y relaciones, ya sea con socios o con otros actores de la cadena de valor.
5. **Comunicación interna, gestión de recursos humanos y organización:** aborda todos los sistemas de gestión, en especial, los referidos a la gestión del conocimiento, a la formación y a los medios de interacción con el personal.

6. **Proceso de diseño, de producción internos y de bastidores:** Relaciona actividades como diseño, ensayos y prototipado. La innovación aquí implica la aplicación de nuevas tecnologías o métodos en estas fases previas a la producción y depende mucho de la cualificación del personal; varía considerablemente según el tipo de ICC.
7. **Transacciones** (compras, alquileres, etc): Hace referencia a las estrategias relacionadas con el proceso de venta, reserva, suscripción y relaciones con la audiencia, a través de Internet. Puede haber otras innovaciones que no dependen de la tecnología, sino de nuevas estrategias de venta o fidelización.
8. **Marketing y gestión de relaciones con clientes:** En las ICC, estos procesos están mas centrados en los clientes que en otros sectores. Las innovaciones propias del sector reflejan las demandas de los usuarios y la naturaleza interactiva de algunos productos creativos.
9. **Contenido del producto:** Hace referencia a los atributos simbólicos que constituyen la base del producto o servicio que se consume (texto, imágenes, etc). Las innovaciones pueden estar relacionadas con la creación de géneros de contenidos completamente nuevos, pero también con la reformulación de contenidos conocidos en un nuevo contexto.
10. **Interpretación y procesos de producción:** Los productos se generan mediante procesos creativos (actuaciones e interpretaciones), pero éstas pueden ser consumidas inmediatamente o ser grabadas, en cuyo caso, el proceso se asemeja a la fabricación. Se producen innovaciones tanto derivadas de las tecnologías de apoyo como de la organización del trabajo creativo.
11. **Formato del producto:** El producto creativo tiene un formato y un carácter particulares en función de los tipos de medios y actuaciones implicados. Las innovaciones pueden consistir en nuevos tipos de producto (como nuevos soportes o medios de difusión) y en la mejora de las características de los productos existentes.
12. **Entrega del producto:** Determina las distintas formas en que es accesible el producto o servicio creativo y las formas de exhibición de este al consumidor. En este, las tecnologías han representado oportunidades que respaldan el proceso de acceso a través de internet, lo que representa oportunidades para promover el consumo a nivel mundial. Asimismo,



se refiere a nuevas experiencias de consumo creativo y cultural de forma presencial en las que participan los usuarios.

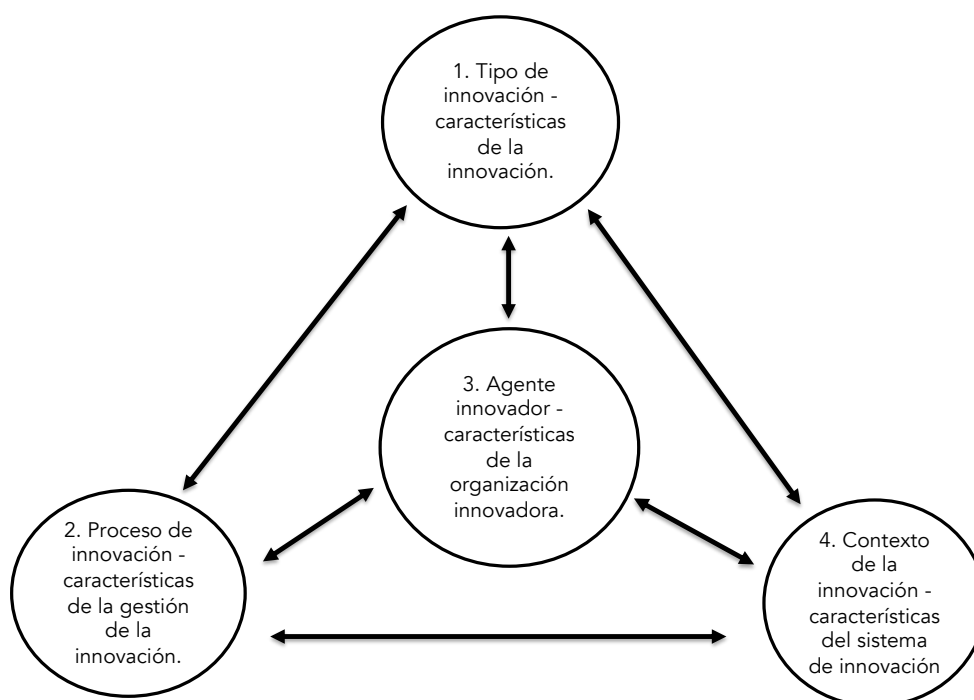
**13. Interfaz del usuario con el producto:** Forma de acceso, funcionalidades e interacción que tiene el consumidor con determinado producto o servicio creativo o cultural. Actualmente, la interfaz puede ser física, virtual o bajo esquemas híbridos.

**14. Interacción del usuario con los suministradores y configuradores de los contenidos:** Por medio de esta se determina la interacción y experiencia que se desea brindar de un producto o servicio creativo y cultural. Además, la experiencia del consumidor puede verse influida por las interacciones entre usuarios. La coproducción es una característica de muchos servicios creativos (y otros intensivos en conocimiento), como la Web 2.0, en los que los usuarios contribuyen aportando contenidos, y también es posible que los usuarios añadan sus propias reseñas o comentarios a las opiniones e información proporcionadas por otros usuarios.

**15. Medios y capacidades del usuario:** En la experiencia de usuario se presentan procesos innovadores en los que a través del avance de la tecnología se crean capacidades y habilidades técnicas para aprovecharlos con nuevos productos creativos. Estos procesos innovadores pueden ser impulsados directamente por los mismos consumidores u otros proveedores de otros sectores.

Entre los hallazgos que más sobresalen en este modelo se encuentra el análisis multidimensional de los ámbitos donde se produce la innovación. Los autores destacan las diversas formas en las que ocurre la innovación, entre ellas la generación de mercados especializados; el uso de la tecnología como dinamizador del consumo y producción creativa y cultural; centralidad en el usuario, como sujeto de análisis que condiciona el éxito u apropiación del producto o servicio cultural a través de la experiencia; la importancia de la protección de derechos de autor mediante esquemas de propiedad intelectual y la colaboración como mecanismo para cocrear productos o servicios competitivos (Miles & Green, 2008; NESTA, 2006).

Figura 32. Facetas de la innovación



Fuente: Miles & Green (2008, p. 77)

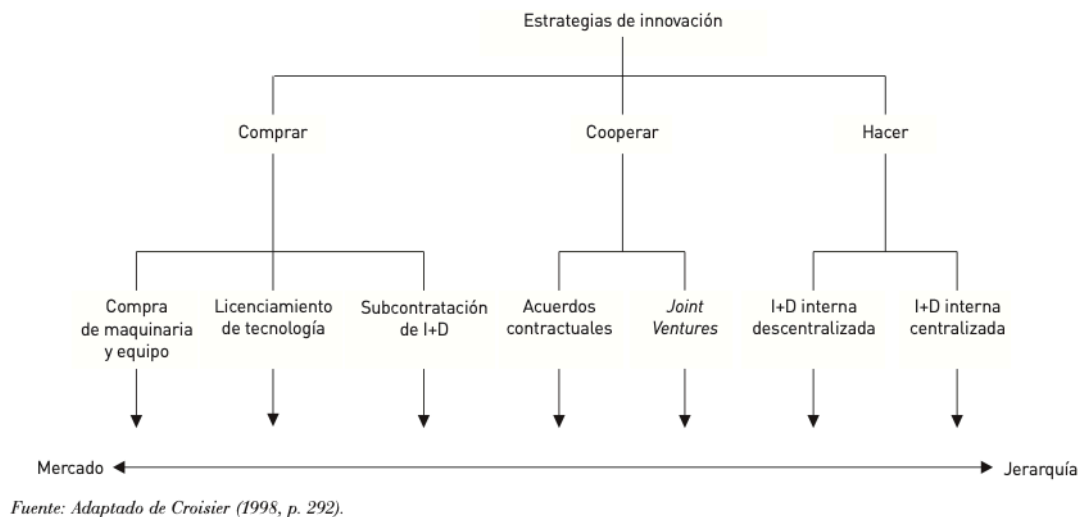
Debido a las múltiples facetas de la cultura, la indagación sobre los procesos de innovación al interior de estas ICC continúa siendo un área de exploración en la que diversos autores han abordado sus estudios basados en los ámbitos presentes en este modelo. Estudios en los que progresivamente ha cobrado relevancia la exploración sobre los procesos de creación de nuevos productos o servicios, factores como la experiencia, los procesos de co-creación, el rol de artistas, el consumo cultural, entre otros.

#### 5.4. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

De acuerdo con Vega-Jurado et al. (2009) en las últimas tres décadas los procesos de innovación han ido evolucionando, reconociendo la importancia y diversidad de fuentes de las estrategias de adquisición de conocimiento para las organizaciones en todos los sectores. Esto representa un enfoque holístico asociado a los procesos de innovación en el que se propicia el relacionamiento entre actores y las contribuciones de actores externos a las organizaciones en los procesos de innovación. El autor describe las denominadas estrategias de Hacer, Comprar y Cooperar, como las más utilizadas por parte de las empresas,

sustentado en los tipos de transacciones y capacidades de las empresas. Estas estrategias pueden ser utilizadas de forma independiente o combinadas simultáneamente.

Figura 33. Estrategias de innovación según la Teoría de Costos de Transacción



Fuente: Vega-Jurado et al. (2009 p. 785)

Las estrategias de adquisición de conocimiento se definen de la siguiente forma (véase la Figura 33):

- *Comprar*: se basa en la adquisición de recursos, que pueden ser tecnologías, maquinarias, títulos de propiedad industrial o intelectual, entre otros.
- *Cooperar*: tiene como propósito la creación de alianzas, colaboraciones o mecanismos de articulación tendientes a la unión de capacidades direccionadas a un mismo fin.
- *Hacer*: se sustentan en la capacidad interna de la organización para el desarrollo de nuevos productos y procesos, mediante la realización de actividades de I+D.

Este tipo de enfoque ha sido utilizado en estudios aplicados a otros sectores con el propósito de comprender en profundidad los procesos de innovación; en especial, la cooperación. Para el caso del ámbito cultural, nuevas aproximaciones se han publicado sobre Festivales de música antigua (Castro-Martínez, Recasens, & Fernández-de-Lucio, 2022), desde la perspectiva de clúster de industrias creativas y culturales (Innocenti & Lazzarretti, 2019; Lazzarretti & Capone, 2016), en artes (Chen, 2020) y el rol de la colaboración aplicado al caso de museos (C. Li et al., 2023; C. Li & Coll-Serrano, 2019; C. Li & Ghirardi, 2019).

## 5.5. SISTEMAS SECTORIALES DE INNOVACIÓN

Las relaciones entre los distintos actores y las entidades que participan en los procesos de innovación son muy relevantes, ya que determinan su alcance e intensidad, y dichas relaciones se encuentran condicionadas por el contexto y las dinámicas sectoriales. Así, con el fin de profundizar en los procesos de innovación en el sector cultural, concretamente en las organizaciones que gestionan el patrimonio cultural, se toma como referente un enfoque sistémico, con el propósito de comprender tanto las dinámicas de cada uno de los actores y entidades u organizaciones involucradas como las relaciones entre estas, por lo que se adopta el marco de análisis de los Sistemas Sectoriales de Innovación (Malerba & Nelson, 2009).

El enfoque sistémico permite profundizar en la naturaleza de las relaciones, las instituciones y los tipos de vínculos existentes, en especial, en el caso de sectores que se caracterizan por ser heterogéneos. De acuerdo con Malerba y Nelson (2009), los sistemas sectoriales se encuentran conformados por tres tipos de elementos:

- (i) Actores clave, que están representados por todos los actores y/o entidades que interactúan con la empresa en el sistema en la producción de bienes o servicios, como usuarios, clientes, proveedores, Universidades, el Estado, entre otros.
- (ii) Base del conocimiento de la empresa y su sector, que contiene diferentes mezclas de conocimiento tácito y codificado, posibilidades y límites de codificación, cualificaciones y competencias requeridas por las organizaciones e instituciones, así como requisitos y presiones específicos de innovación; inicialmente, se definieron dos tipos de bases de conocimiento: analítico -basado en la ciencia- y sintético -basado en las destrezas y en el uso de tecnologías disponibles (Asheim & Coenen, 2005).

Teniendo en cuenta el conocimiento mismo y la forma de aprendizaje presentes en el sector cultural, Asheim & Hansen (2009) propusieron añadir un nuevo tipo de base de conocimiento, el simbólico, que ofrece atributos basados en las artes y atributos estéticos nuevos para soportar el desarrollo de otros bienes o representaciones culturales. Esta nueva base de conocimiento sugiere nuevas interpretaciones, cualidades estéticas simbólicas que en algunos casos interactúa con otras categorías de conocimiento sintético (basado en ingeniería) o analítico (basado en la ciencia); conocer las bases de conocimiento de un sector

y el peso de cada tipo de conocimiento predominante brinda herramientas para promover la innovación (Asheim & Hansen, 2009).

Tabla 3. Las tres bases del conocimiento en las empresas o sectores y los procesos de innovación

ASPECTO\ BASE	ANALÍTICO	SINTÉTICO	SIMBÓLICO
MECANISMO DE INNOVACIÓN	Creación de nuevo conocimiento	Aplicación o nueva combinación de conocimiento existente	Nuevas formas de recombinación de conocimiento existente
TIPO DE CONOCIMIENTO	El conocimiento científico a menudo basado en procesos deductivos y modelos formales	El conocimiento aplicado, relativo al problema (ingeniería)	La reutilización o cambio de convenciones existentes (procesos creativos)
INTERACCIONES	Colaboración en procesos de I+D con departamentos de I+D e instituciones científicas	Aprendizaje interactivo con clientes y suministradores	Aprendizaje a través de la interacción con la comunidad profesional, aprendiendo de la cultura juvenil, callejera o de élite, e interacción con profesionales vanguardistas
CARÁCTER DEL CONOCIMIENTO PREDOMINANTE	Codificado (publicaciones científicas, patentes)	Tácito: saber hacer, práctica y habilidades manuales	Tácito: habilidades prácticas y artísticas y de búsqueda (quién es quién)
VALOR DEL CONOCIMIENTO	Universal	Ligado a contextos específicos	Importantes especificidades del contexto
TIPO DE INNOVACIÓN PREDOMINANTE	Radical	Incremental	Ocasionalmente radicales, más frecuentes combinaciones de productos existentes

Fuente: Castro-Martínez, E. y Román Fernández-Baca Casares (2012, p. 52)

(iii) **Instituciones.** Este término se refiere a los hábitos, rutinas, prácticas establecidas, normas y convenciones de todo tipo que intervienen en el funcionamiento de las organizaciones participantes en los procesos de innovación y en sus relaciones; en el caso del

patrimonio cultural, destacan los valores culturales, que subyacen en las decisiones de los actores, y las leyes y normas, por parte de entidades de orden nacional e internacional, que se encargan de velar por la conservación, salvaguarda y protección del patrimonio cultural.

Y, (iv) **Programas gubernamentales y políticas** que, para las ICC, corresponde a un sector pluriétnico y multicultural, lo que dificulta la gestión por parte del Estado, ante las diferencias marcadas en cada uno de los subsectores de estas industrias.

Ante esto, la colaboración y el desarrollo de alianzas cobran relevancia como mecanismos que impulsan el relacionamiento y dinamizan la innovación en organizaciones culturales (C. Li et al., 2023; C. Li & Coll-Serrano, 2019; C. Li & Ghirardi, 2019). En estos procesos de colaboración y cooperación se hace necesario buscar un equilibrio en el que todas las partes implicadas se vean representadas con una combinación de estas; sin embargo, justamente este proceso y los factores que lo afectan son considerados uno de los retos que deben ser explorados en el marco de los estudios de innovación (Martin, 2016).

## 5.6. OBJETIVOS DE LA INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO CULTURAL

La globalización, los desarrollos tecnológicos, los cambios en el pensamiento social, entre otros aspectos, han hecho que la escala de necesidades y deseos de los consumidores se transformen hasta llegar a un proceso de consumo más participativo y crítico. Esta situación ha llevado a las empresas y a los gobiernos a considerar en la innovación una estrategia con la cual responder a las necesidades actuales y adelantarse a otras. En este sentido, los motivos por los cuales innovar son cada vez más diversos; a nivel empresarial, se relaciona con su permanencia en el mercado y el cumplimiento de normativas; en lo gubernamental, se centra en promover el uso de estrategias para el desarrollo sostenible y el bienestar social. Sin embargo, en el ámbito de las artes y la cultura, el objetivo por el cual innovar no es claro debido a su naturaleza heterogénea, puesto que puede responder a intereses económicos, de bienestar social, desarrollo territorial, conservación de tradiciones culturales, entre otros. Frente a esto, es posible afirmar que el principal problema de la innovación en el ámbito cultural radica en la comprensión de las motivaciones que la originan y las forma en que

puede ocurrir la innovación, puesto que sus fines son diferentes a los de otros sectores (Pratt, 2017).

Desde esta perspectiva, como punto de partida, se considera relevante explorar los diferentes propósitos por los que se innova en el ámbito cultural, es decir, si estas innovaciones son motivadas por la generación de un valor económico y cultural. Se entiende por valor económico aquel que es determinado por el mercado y define el valor que una persona está dispuesta a pagar por un bien o servicio los cuales pueden presentarse en tres formas diferentes de acuerdo con Throsby (2019):

Tabla 4. Categorías de valores económicos

<b>VALOR ECONÓMICO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>VALOR DE USO</b>	Corresponde a los individuos, hogares o empresas a través del consumo directo de los servicios del patrimonio. Puede experimentarse, por ejemplo, a través de la propiedad de bienes patrimoniales o del disfrute de un bien patrimonial (...).
<b>LOS VALORES DE NO USO O USO PASIVO</b>	Son experimentados por los individuos, pero no se reflejan en los procesos de mercado, ya que se derivan de atributos del patrimonio cultural clasificables como bienes públicos. El consumo de bienes públicos se define como no rival (el consumo de una persona no disminuye el de cualquier otra persona) y no excluible (una vez que el bien está disponible, no se puede excluir a la gente de su consumo). Presenta tres categorías: los valores de existencia, de opción y de legado. Todas estas fuentes de valor dan lugar a una demanda de conservación del patrimonio expresable como disposición individual a pagar.
<b>EXTERNALIDAD POSITIVA</b>	Este tipo conlleva características tanto de uso como de no uso. Se deriva del hecho de que el patrimonio puede generar externalidades positivas. Los edificios del patrimonio, por ejemplo, pueden generar una externalidad beneficiosa si los transeúntes obtienen algún placer transitorio al observar sus cualidades estéticas o históricas. (...) los efectos indirectos positivos son un valor identificable y potencialmente significativo del patrimonio que recae en los individuos.

Fuente: Adaptado de Throsby (2019, p. 201):

Por su parte, los valores culturales, se asocian a un valor no monetario, que surge ante la necesidad de establecer mecanismos con los cuales medir los beneficios sociales, que, para el caso del patrimonio cultural, se basa en su relación con el contexto (Vecco, 2010). Así, el valor cultural se constituye como un concepto que supera la lógica económica y que

involucra a la comunidad para determinar estos valores de forma colectiva basado en su importancia e interés; estos valores son medidos a través de sus atributos de forma cualitativa y varía para cada individuo.

De acuerdo con Throsby (2001), los valores culturales como fenómenos sociales son imposibles de aislar de su contexto directo y tampoco pueden ser considerados estáticos en el tiempo, por lo tanto, son multidimensionales. Así, el autor, a partir de los criterios contenidos en la Carta de Burra como guía para la conservación y gestión cultural de ICOMOS, define las dimensiones que conforman los valores de la cultura en función a las diferentes características propias de esta y su relación con la sociedad de la siguiente manera:

Tabla 5. Dimensiones o componentes del Valor de la cultura

VALOR CULTURAL	DESCRIPCIÓN
VALOR ESTÉTICO	Conformado por propiedades como la belleza, armonía, forma y otras características de la obra y que puede estar influenciado por el estilo y la moda.
VALOR ESPIRITUAL	En un contexto religioso formal, se interpreta la importancia cultural especial que la obra tiene para los miembros de una fe, una tribu, creencia concreta o cualquier otra agrupación cultural y hace referencia a cualidades interiores compartidas. Los beneficios aportados por el valor espiritual incluyen la comprensión, la ilustración y el conocimiento.
VALOR SOCIAL	Sensación de conexión que puede contribuir a una comprensión de la naturaleza de la sociedad en la que vivimos y a una sensación de identidad y lugar. Hace referencia a los valores y creencias compartidas que contribuyen a la estabilidad social o a la cohesión de la comunidad.
VALOR HISTÓRICO	Se aborda desde sus conexiones históricas explorando el contexto como reflejo de las condiciones de vida que se daban en el momento en que fue creada. Transmite una sensación de conexión con el pasado y contribuye a la construcción de la identidad cultural.
VALOR SIMBÓLICO	Los objetos culturales son depositarios y proveedores que transmiten un significado cultural. Si la interpretación que un individuo hace de una obra de arte supone la extracción de significado, entonces el valor simbólico abarca la naturaleza del significado aportado por la obra y su valor para el consumidor. Así, el valor simbólico se sustenta en la recepción e interpretar mensajes o relatos culturales, en especial a lo que conforman la identidad cultural.
VALOR DE AUTENTICIDAD	Este valor hace referencia al hecho de que la representación cultural sea real, original y única. Se encuentra determinado por la integridad, es decir, que no ha sido alterada o modificada.



VALOR CULTURAL	DESCRIPCIÓN
VALOR DE LOCALIZACIÓN	Se refiere a la importancia de la ubicación física o geográfica del bien patrimonial. Es una relación directa con el contexto histórico y geográfico del patrimonio cultural.

Fuente: Adaptado de Throsby (2001, 2013)

En concreto, en el caso del patrimonio cultural, el valor económico está determinado, en gran medida, por lo que las personas están dispuestas por pagar por su disfrute; sin embargo, teniendo presente la importancia de los bienes patrimoniales para la sociedad, este valor es inconmensurable. En muchos casos, se mide el impacto generado a través de la inversión que recibe por parte del Estado como principal responsable de su conservación, el cual resulta poco favorable, debido a la elevada inversión requerida para su sostenimiento; ante esto, múltiples autores han afirmado que es muy probable que su impacto se vea reflejado con mayor intensidad por sus efectos indirectos sobre otros sectores económicos, tales como el turismo o la hostelería, entre otros (Boix-Domènech & Rausell-Köster, 2018; Bowitz & Ibenholt, 2009). Por lo que se refiere a los valores culturales, para el caso del patrimonio cultural, un mismo bien puede tener al mismo tiempo una alta valoración a nivel espiritual, estético, social, histórico y simbólico, dependiendo en gran medida de su importancia para la sociedad.

Throsby (2019), con la introducción de los valores de la cultura, también hace énfasis en el concepto de Capital Cultural, el cual surge desde el pensamiento económico clásico, haciendo referencia al capital como activo que puede ser tangible o intangible y que da origen al valor cultural (Throsby, 2017, 2019). Para el caso de la cultura, este debe propender por su conservación, a fin de propiciar una “equidad intergeneracional” basado en la búsqueda de políticas culturalmente sostenibles. No obstante, este concepto aún se encuentra siendo explorado por su importancia como mecanismo de conexión entre el enfoque económico y social (Bonet Agustí & González-Piñero, 2021; Haines & Lötter, 2022).

Otro de los factores que impulsa la innovación en el patrimonio cultural se relaciona con el aporte que realiza la cultura para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De acuerdo con la Guía para acciones locales publicada por UCLG (2018) se destaca la relevancia de la cultura en el contexto de la agenda 2030 en un rol transversal que sirve

como herramienta para impulsar acciones encaminadas a fomentar el desarrollo sostenible, inclusivo y resiliente tal como se define en las siguientes metas:

Tabla 6. Aporte de la cultura a la consecución de los ODS

META	ODS	ENFOQUE DEL ROL DE LA CULTURA
4.7	ODS 4: Educación de Calidad	Educación para la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural.
8.3	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Fomento para el desarrollo de actividades productivas que integren la creatividad y la innovación.
8.9	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Promoción de la cultura y de productos locales articulado a la oferta de turismo sostenible.
12.B	ODS 12: Producción y Consumo Responsables	Mecanismos de medición y seguimiento para monitorear impacto del turismo.
11.4	ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles	Protección y salvaguardia del patrimonio cultural y natural del mundo.

Fuente: Adaptado de UCLG (2018).

En resumen, a pesar de ser distintos los objetivos que motivan la innovación, ya sea a nivel económico, social o cultural; esta surge como respuesta a una necesidad, una oportunidad o como consecuencia de una tendencia con la que se busque ser sostenible en el tiempo. Para el caso concreto del ámbito cultural, los objetivos que impulsan las innovaciones se asocian a los valores previamente mencionados o al deseo por contribuir a la consecución de los ODS.

Una vez analizados los conceptos básicos y nuevas perspectivas de la innovación aplicados al ámbito cultural, a continuación, se relacionan las tendencias y cambios

estructurales que han tenido los ámbitos empresariales, sociales, tecnológicos, políticos y formativos aplicados al sector cultural. Dichos cambios han propiciado la transformación del sector a partir de la innovación y han sido documentados en distintos informes y artículos académicos.

## 6. PRINCIPALES ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA INNOVACIÓN APLICADOS A LA CULTURA

Ante los cambios y oportunidades derivados de las industrias creativas y culturales a nivel económico, político y social, se produjo un auge en el campo de la investigación cultural, debido a su versatilidad y múltiples enfoques. Todo ello, evidenció las distintas perspectivas de estudio y la complejidad en su análisis. Por lo cual, se produjo un mayor interés por conocer, individualmente en cada sector, las contribuciones de estas industrias a la economía y a la sociedad.

Entre los principales enfoques abordados hasta la fecha sobresale el interés por profundizar en cuestiones como: la geografía cultural, basada en el análisis de la formación de clúster, distritos y aglomeraciones (Boix & Lazzeretti, 2012; Elche et al., 2017; Gong & Hassink, 2017; Gwee, 2009; Hitters & Richards, 2002; Lazzeretti et al., 2009; Mommaas, 2004); la gestión de organizaciones culturales (Höllen et al., 2020; Lampel et al., 2000; Lampel & Germain, 2016; Morente et al., 2017; Peltoniemi, 2015; Wilson & Stokes, 2005); la economía y la política cultural soportada en el reconocimiento de la diversidad y el desarrollo en acciones contextualizadas (Bakhshi & Throsby, 2012; Bonet & Négrier, 2011; Cooke & De Propriis, 2011; Scott, 2006; Throsby, 2012). En el ámbito de los estudios sobre la innovación, y en respuesta a los contextos globales y al avance de las nuevas tecnologías, se ha profundizado en el uso de la tecnología para la creación producción, difusión e intercambio de bienes y servicios culturales (Bakhshi et al., 2009; Bakhshi & Throsby, 2010; Bonet Agustí & González-Piñero, 2021; Cunningham & Higgs, 2009; Lazzeretti et al., 2022; C. Li & Coll-Serrano, 2019; Miles & Green, 2008; Nelson, 2017; Pratt, 2017).

A continuación, se enfatizará en los enfoques conceptuales más relevantes que tienen aplicabilidad en el ámbito cultural y que dan soporte conceptual para comprender las distintas dinámicas y los procesos de innovación más relevantes en el ámbito de estudio de la presente investigación.

## 6.1. ECONOMÍA DE LA CULTURA

Los estudios de economía de la cultura comenzaron a tomar forma como un campo específico de investigación a partir de la segunda mitad del siglo XX, cuando los economistas comenzaron a aplicar teorías y métodos económicos a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios culturales; el objetivo era entender mejor el papel y el impacto del sector cultural en la economía, y, así, diseñar políticas más efectivas para fomentar el desarrollo cultural. Entre los primeros estudios se encuentra el publicado por Hirsch (1972), quien profundizó en la comprensión de la gestión empresarial en el sector cultural a través del estudio de segmentos con mayor contribución a la economía, como la industria editorial o la producción de audiovisuales.

A través de los estudios de economía de la cultura, se pretende analizar las diferentes dinámicas que se producen en este ámbito, con el fin de comprender su contribución al desarrollo económico y social, tanto para su propio sector, como su incidencia en otros sectores (Bakhshi, 2022; Guillon, 2017; Potts & Cunningham, 2008; Pratt, 2015). En este sentido, distintos autores señalan que la importancia en profundizar específicamente en el ámbito cultural se debe a las notorias características centradas en el contenido estético, creativo y cultural, que produce una marcada diferencia con productos o servicios de otros sectores. Ejemplo de esto es el análisis de la producción y comercialización, el cálculo del valor de los bienes o servicios<sup>8</sup>, los indicadores para la gestión, entre otros. En consecuencia, se requiere crear herramientas y procesos propios para su estudio, sustentado en nuevas aproximaciones que se fundamenten en las particularidades propias de la cultura y su contexto.

En esta misma línea, autores como O'Connor (2011) señalan que la economía es considerada una dimensión fundamental en el proceso de construcción de las políticas públicas; por consiguiente, el interés de la economía cultural se debe al aporte que esta

---

<sup>8</sup> Diversos autores intentan establecer este valor a través del valor de uso y valor de cambio basado en modelos económicos clásicos. Ante esto, distintos economistas hacen hincapié en la dificultad de medir y establecer los distintos valores de gran parte de los productos o servicios culturales debido a procesos particulares propios de la cultura, entre los que destacan "la presencia de un "tiempo socialmente necesario" para producir un cierto valor de uso" (O'Connor, 2011, p. 31).

realiza en el diseño de una política cultural basada en criterios sociales y de equidad. Por ello, el uso de modelos económicos, sociales y de mercado contribuyen a la creación de políticas integrales orientadas a promover el desarrollo económico y social (Scott, 2004). No obstante, para que exista un adecuado seguimiento y gestión de estas políticas culturales es indispensable el uso de herramientas con las cuales se pueda determinar su impacto, pues su desconocimiento incide en el desarrollo de políticas culturales que, en lugar de ser favorables, podrían contribuir a la generación de mayores brechas (Bakhshi & Cunningham, 2016).

Otro aspecto relevante que se desprende de los estudios de la economía en el ámbito cultural es la importancia del territorio y las diferencias existentes entre regiones. En este sentido, distintos economistas abordan sus estudios desde la geografía de la cultura. Mediante ella, se analizan las diversas formas de organización de las industrias creativas y culturales, como los clúster (o aglomeraciones) y los distritos (Lazzeretti et al., 2012; Lazzeretti & Capone, 2016). Un ejemplo de su interés en el tema son las diferencias contenidas por las características territoriales que, para el caso de los países europeos, en concreto los del sur de Europa, sobresalen por tener un mayor número de industrias culturales basadas en el patrimonio artístico, mientras que los países del norte de Europa se centran en desarrollo y fortalecimiento de nuevas industrias creativas apoyadas por las TIC. Los países nórdicos, Australia o determinados países orientales (Singapur) destacan por las ICC, mientras que países como Francia o Gran Bretaña, con gran riqueza patrimonial, desarrollan estrategias mixtas (Cooke & De Propriis, 2011; Florida, 2002; Lazzeretti et al., 2008; Peck, 2005; Pratt & Jeffcutt, 2009).

En línea con esta aproximación al territorio, se encuentra el concepto "ciudades creativas" introducido por Richard Florida, que son aquellas ciudades que promueven su transformación y desarrollo basado en su riqueza e infraestructura creativa y cultural. De este modo, al ser la creatividad un factor estratégico, se propicia la colocación de nuevas empresas que busquen espacios dinámicos, una mejor calidad de vida que favorezca la adaptación de su clase creativa y un conjunto de incentivos fiscales brindados por los gobiernos (Florida, 2002). Cabe destacar que esta estrategia ha sido empleada sobre todo por países desarrollados a partir de la creación de una infraestructura cultural moderna (Pratt, 2010). A

pesar de ser un modelo factible de ser adoptado por distintos países, entre las principales desventajas señaladas se encuentra la elevada inversión económica en infraestructura cultural moderna e inclusiva (Evans, 2009; Pratt, 2010; Scott, 2004, 2006). Por lo tanto, este enfoque es limitado para el caso de países con grandes acervos culturales y patrimoniales, ya que estos deben centrar su inversión en la sostenibilidad y fomento del patrimonio cultural, al tiempo en que se promueve la incorporación de nuevas tendencias asociadas a la creatividad.

En síntesis, la economía de la cultura aporta a la definición de marcos políticos y estratégicos con los cuales promover el desarrollo y la competitividad basados en sus características y capacidades (Bakhshi & Cunningham, 2016; Banks & O'Connor, 2017; O'Connor, 2015; Throsby, 2001). Sin embargo, es importante hacer hincapié en que, ante la diferencia cultural entre regiones y países, no es posible la estandarización de dichos marcos, así como tampoco la adopción de modelos sin que exista antes un proceso de adaptación y apropiación adecuado; en especial, teniendo en cuenta que la escala de prioridades de las políticas públicas y, en consecuencia, su inversión varía de un país a otro.

Potts & Cunningham (2010) plantean cuatro modelos según los diferentes escenarios y contextos de estas industrias, en los que convergen aspectos tales como la innovación, la economía, las dinámicas territoriales y la política cultural (ver Tabla 7). El primero, es el **Modelo de bienestar o subsidio**, el cual hace alusión a una industria que no es rentable a nivel financiero pero que encuentra efectos positivos en el bienestar social, por lo tanto, depende del Estado a través de una política enfocada en la búsqueda del bienestar social; el segundo, el **Modelo de competencia**, tiene un impacto neutral, y, por lo tanto, desde el marco político se aborda de la misma manera que otras industrias establecidas en el territorio; el tercero, es el **modelo de crecimiento**, basado en un impacto económico positivo tanto en su propia industria como en otras, por lo que su enfoque político se centra en la promoción de otros sectores a través de su articulación con las ICC. Por último, y bajo un enfoque más consolidado, se encuentra el **Modelo de innovación**, en el cual, estas industrias son consideradas como un elemento dentro del Sistema de Innovación debido a las oportunidades que ofrecen para la transformación de los ciclos económicos de otros sectores. Este último modelo representa una visión evolutiva de las ICC. No obstante, adicional a estos cuatro modelos, Rausell et al. (2019) consideran relevante un quinto modelo, que se basa en

un escenario caracterizado por los efectos negativos tanto sobre la economía como en el bienestar social.

Tabla 7. Cuatro modelos de las Industrias creativas

Modelo	Premisa de partida	Efecto económico	Política deseada
Modelo de bienestar o de subsidio	Industrias creativas tienen un impacto negativo neto en la economía, de modo que consumen más recursos de los que producen.	Negativo, sin embargo, se otorga mayor valor al efecto general positivo en el bienestar de la sociedad.	Requiere de un subsidio de asistencia social.
Modelo de competencia	Las industrias creativas son consideradas como "otra industria más". Entre las denominaciones más reconocidas es la industria del entretenimiento o del ocio.	Neutral, de modo que las industrias creativas en conjunto contribuirían ni más ni menos al cambio tecnológico, la innovación o el crecimiento de la productividad que el promedio de otros sectores.	Tratamiento de política estándar de la industria.
Modelo de crecimiento	Relación económica positiva entre el crecimiento de las industrias creativas y el crecimiento de la economía. Las IC introducen ideas novedosas en la economía que luego se filtran a otros sectores o que facilitan la adopción y retención de nuevas ideas o tecnologías en otros sectores.	Positivo, puesto que se considera motor de crecimiento no por los multiplicadores de gastos operativos, sino por su papel en la adopción, retención y absorción de nuevas ideas y tecnologías. La inversión constituye una apuesta para el desarrollo económico a partir de estas industrias.	Política de inversión y crecimiento.
Modelo de innovación	Las industrias creativas pueden no estar bien caracterizadas como una industria en sí, sino como un elemento del sistema de innovación de toda la economía. Las industrias creativas, desde este punto de vista originan y coordinan el cambio en la base de conocimientos de la economía.	Positivo, dado que facilitan las condiciones de cambio en el orden económico. Son parte del sistema de innovación que impulsa el crecimiento y sustenta la evolución económica.	La política de innovación.

Fuente: Adaptado de Potts & Cunningham (2010)

Los modelos aportados por Potts & Cunningham (2010) consideran las distintas realidades, dinámicas y enfoques presentes en cada territorio, al tiempo que hacen hincapié



en la diversidad de subsectores que agrupan las ICC, enfatizando la necesidad de modelos de negocio, capacidades, conocimientos y estrategias de marketing diferenciadas.

Finalmente, en relación con el patrimonio cultural, el principal inconveniente desde el campo de estudio de la economía radica en el hecho de que su valor se encuentra condicionado por la sociedad y el tiempo y que, en su mayoría, requieren de cuantiosas inversiones para su sostenibilidad, por lo cual dependen del Estado como principal entidad financiadora. Sin embargo, de acuerdo con Throsby (2019), el patrimonio cultural es un campo de estudio en surgimiento que analiza la forma en que la economía puede ayudar en la comprensión de los valores sociales de la cultura y valoración de bienes y servicios implicados en la gestión del patrimonio cultural. Múltiples autores sostienen que una aproximación de su contribución a la economía puede ser determinada mediante su impacto sobre otros sectores complementarios. Ejemplo de lo anterior es el turismo, considerado como una de las formas más conocidas de expansión del consumo cultural, que, aunque no es su finalidad, es un mecanismo para la creación y encadenamiento de servicios y productos con los cuales se propicie la generación de nuevas fuentes de ingresos para múltiples actores de la cadena de valor de la cultura y de sectores complementarios (Evans, 2009; Gómez et al., 2017; Hitters & Richards, 2002; Lazzeretti, Capone, et al., 2017; Lazzeretti et al., 2008). En este sentido, el turismo promueve la cultura a través de la atracción de propios y visitantes a lugares con múltiples expresiones creativas y culturales, y a espacios de interés patrimonial, tales como museos, monumentos, entre otros.

Se puede afirmar que este último enfoque ha proporcionado mayor claridad del rol del patrimonio cultural como elemento único de un territorio, que otorga una singularidad imposible de replicar (Pratt, 2008; Scott, 2004). Por consiguiente, si bien debe existir un direccionamiento estratégico hacia la protección, salvaguarda y visibilidad del patrimonio cultural, resulta determinante el uso de esta diferencia como ventaja competitiva frente a otros territorios, a través del diseño de políticas económicas y culturales basadas en las características propias de cada territorio (históricas, geográficas, económicas, sociales, etc).

## 6.2. POLÍTICA CULTURAL

Las políticas públicas promueven la búsqueda de soluciones a necesidades comunes de un territorio mediante la distribución asertiva de unos recursos públicos limitados, intentando lograr un equilibrio entre lo social y económico. En relación con la cultura, tanto la economía, como la política cultural se han ido transformando con el tiempo. Según O'Connor (2011) esta evolución se evidenció a través de un "(...) desplazamiento a partir de 1970 en adelante, de una 'política de las artes' a una 'política cultural'" p. 32. Pasando de un enfoque en el que solamente las clases sociales altas eran las principales consumidoras de la cultura, a un enfoque social fundamentado en la democratización de la cultura, con la cual se busca brindar igualdad de acceso al conocimiento y a las diferentes manifestaciones culturales presentes en un territorio.

De este modo, las políticas culturales son herramientas estratégicas cuyo propósito es el de garantizar la conservación, protección y sostenibilidad de la cultura a través de acciones que promuevan la inclusión (O'Connor, 2011). Para ello, el Estado se encarga de liderar diversas iniciativas destinadas a fomentar la producción, el consumo y la circulación de la cultura como herramienta para la transformación social y productiva. Sin embargo, de acuerdo con Craik (2005), el principal dilema del Estado radica en el direccionamiento de la financiación, puesto que esta podría centrarse ya sea en aquellas manifestaciones culturales de mayor consumo popular, o en las que son de mayor interés para la alta sociedad. Por consiguiente, es válido afirmar que, a pesar de que la política cultural y la financiación sean de carácter público, no siempre estas responderán a los intereses de toda la población, sino que en algunos casos se centrarán en sectores que expresen mejor sus demandas culturales o que representen mayores beneficios económicos.

Ante esto, organizaciones como la UNESCO invitan a los Estados a desarrollar acciones encaminadas a construir políticas culturales integrales basadas en la educación, la democratización de la cultura, la inclusión, la conservación del patrimonio material e inmaterial, entre otros aspectos. Estas deben tener un propósito claro y coherente con el contexto, para así establecer una visión en línea con el desarrollo local (ICOM 2011). Dichas acciones apuntan a la transición de una política cultural que impulse el desarrollo de estrategias orientadas a la generación de fuentes de ingresos alternativas (Klamer et al., 2013;

Lazzeretti, Innocenti, et al., 2017; Palma Martos & Aguado Quintero, 2011). Ejemplo de ello es la reducción de subvenciones otorgadas a la cultura a partir de modelos de gestión basados en la privatización de servicios o espacios culturales realizada en algunos casos en Estados Unidos (Mulcahy, 2006). No obstante, es preciso enfatizar que, pese a encontrar otras fuentes alternativas de ingresos, estas serán, en todo caso, complementarias de la financiación proveniente del Estado, toda vez que estos recursos resultan insuficientes, siendo poco probable contar con modelos autosostenibles, en especial en el caso de las organizaciones relacionadas con el patrimonio cultural.

Ante la insuficiencia de recursos para la financiación de la cultura, las políticas culturales pasan de estar centradas en la protección de las artes, el patrimonio y la cultura, a tener una visión holística en la que se entiende que su inversión tiene una mayor incidencia en el territorio de manera indirecta a través del turismo y de otras industrias emergentes. Ante esto, surgen alternativas como la construcción de una agenda política integrada que responda simultáneamente a un enfoque cultural, económico e industrial (Cooke & De Propriis, 2011). Donde se respeten las diferencias entre cada una, pero a su vez se identifiquen las intersecciones entre ellas (Bakhshi, 2022). Para esto, las políticas culturales deben estar basadas en las características y capacidades endógenas de cada territorio, resaltando su diferencia como un valor agregado frente a otros territorios (Boix et al., 2012; Boix & Lazzeretti, 2012; Lazzeretti & Vecco, 2018; Rausell et al., 2019).

Por lo tanto, en la actualidad, las políticas culturales apuntan a la consolidación del sector creativo y cultural que, a pesar de ser complejo y heterogéneo, sirva como mecanismo que promueve el cambio del sector más allá del ocio y el entretenimiento. Es decir, la política cultural contemporánea trata de trascender las fronteras de las artes, buscando reforzar las relaciones entre la cultura y el bienestar social integral (Bakhshi & Cunningham, 2016). Todo esto plantea grandes retos para los responsables de las políticas económicas y culturales, quienes deberán desplegar estrategias con las que identificar las características y capacidades de las ICC, a fin de poder establecer una orientación política que sea pertinente en su contexto. Es relevante subrayar que la inexistencia de mecanismos de medición representa una de las grandes limitaciones de la política cultural, al desconocer su verdadero impacto en la economía y sociedad (Bakhshi & Cunningham, 2016; Monclús & Arfaoui, 2017).

Finalmente, en el caso de América Latina, Yúdice (2018) argumenta que las recomendaciones para el desarrollo de una política cultural se pueden agrupar en dos corrientes teniendo en cuenta las limitaciones de recursos humanos y económicos. La primera corriente se basa en una política cultural para el fortalecimiento creativo y cultural centrada en sectores que se destaquen por la contribución económica que genera al territorio; por su parte, la segunda se focaliza en una política basada en la promoción de los derechos culturales de los ciudadanos, tales como la inclusión y el bienestar. Sin embargo, debido a las grandes brechas sociales y económicas que caracterizan los países de América Latina, estas dos corrientes resultan complejas de integrar en una sola política cultural, motivo por el cual se centran, en su mayoría, en el bienestar social.

### 6.3. POLÍTICAS DE INNOVACIÓN PARA EL SECTOR CULTURAL

Las especificidades del sector cultural aconsejan adaptar los instrumentos generales de las políticas de innovación para apoyar adecuadamente los procesos de innovación. A los grandes ejes de las políticas generales (aumento y actualización de capacidades, fomento de la difusión del conocimiento, cultura de la innovación y gobernanza y financiación de la innovación) deberían añadirse otros más ajustados a las demandas específicas de este sector, como las políticas para favorecer la movilidad entre los diversos tipos de profesionales del mundo de la cultura, políticas para la creación de infraestructuras y un marco institucional adecuado (buenas infraestructuras de comunicaciones, marcos de propiedad industrial e intelectual, fomento de la competencia y la transferencia de conocimientos del sector público al privado, y viceversa, con especial atención a los investigadores de humanidades), políticas para favorecer el intercambio de ideas y conocimientos entre los diversos tipos de profesionales de la cultura, que, además, involucren a los usuarios y otros interesados, y para promover una cultura creativa, por ejemplo, mediante la oferta de espacios y actividades que faciliten la interacción creativa, y, finalmente, una política fiscal que mejore el mecenazgo y prime la innovación como requisito o valor añadido (Gwee, 2009).

Debido al uso cada vez más intensivo de las TIC en el sector cultural, Bakhshi & Throsby (2012) analizan el papel de la innovación tecnológica en las instituciones culturales y

su repercusión en el marco de la política cultural, encontrando que cada vez es más frecuente la construcción de marcos políticos direccionados al uso intensivo de la tecnología en el sector cultural, al punto de que, para el caso de varias manifestaciones culturales, estas se han convertido en elementos centrales, propiciando cambios en la orientación de los fondos de financiación pública basados en la transformación tecnológica de procesos de creación, comercialización y distribución, a través de los cuales se puedan desarrollar nuevas experiencias mediadas por el uso de las TIC.

#### **6.4. DESARROLLO CULTURALMENTE SOSTENIBLE**

El acelerado crecimiento económico y el paralelo incremento de las desigualdades a nivel mundial desencadenó una serie de problemáticas sociales, económicas y medioambientales, motivo por el cual las Naciones Unidas en el año 2000 lideró la declaración de los Objetivos de Desarrollo del Milenio-ODM; estos ocho objetivos se centraron en aunar esfuerzos por el desarrollo humano a partir del diseño de acciones con las cuales mitigar el cambio climático, la pobreza y la desigualdad. Posteriormente, en el 2015, se introdujo una nueva agenda con los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, que surgió de una consulta en la que participaron académicos, el sector privado y otros actores sociales; agrupados en 17 objetivos bajo premisas económicas, sociales y medio ambientales, se enfocan en reducir brechas de pobreza y desigualdad, así como proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Esta visión desde el desarrollo establecido por las Naciones Unidas invita a promover la integración de estos objetivos en las políticas públicas nacionales, con el fin de propiciar el alcance de sus metas de forma unificada a nivel mundial, lo cual ha generado un mayor foco en el aporte a los ODS.

Si bien la cultura no es integrada directamente en estas agendas, se entiende que esta interactúa de forma transversal con todos los objetivos, debido a su incidencia en los diferentes ámbitos de la sociedad. En particular, en el caso del patrimonio cultural, este se considera relevante para la promoción de una sociedad inclusiva, resiliente y sostenible mediante el fomento de la creatividad y la innovación encaminado al mejoramiento de actividades productivas, fomento del emprendimiento y creación de empleo decente,

impactando principalmente en los objetivos de educación de calidad (ODS 4), género (ODS 5) y reducción de desigualdades (ODS 10) (Labadi et al., 2021). No obstante, esto no implica que no se puedan establecer acciones que propendan por el desarrollo sostenible aplicado en el ámbito cultural, todo lo contrario, su apropiación promueve la transformación de procesos de producción o consumo, y, por consiguiente, de su cadena de valor.

Ante esta dinámica, y tomando como referencia la importancia de la cultura para la sociedad, Throsby (2017) hace hincapié en el concepto de Desarrollo Culturalmente Sostenible (Culturally Sustainable Development – CSD) sobre el que enfatiza en la importancia de desarrollar políticas públicas que tengan por eje central a la cultura y el correspondiente interés para su contexto. En este marco, el diseño de la política pública se debe basar en su valor cultural, para esto, el autor menciona un conjunto de seis principios o fines que sirven de referente para establecer las acciones que debería ser aplicadas en dicho marco político a fin de dar alcance a un desarrollo culturalmente sostenible (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Principios Desarrollo Culturalmente Sostenible

PRINCIPIO	DEFINICIÓN	FUNCIÓN	ACCIÓN PARA LA POLÍTICA O GESTIÓN
<b>EQUIDAD INTERGENERACIONAL</b>	Establece una visión de continuidad y la preocupación por el largo plazo buscando el acceso para generaciones futuras.	Acceder a los recursos culturales y satisfacer sus necesidades culturales en todo tiempo y espacio.	Proteger y mejorar el capital cultural tangible e intangible de una nación.
<b>EQUIDAD INTRAGENERACIONAL</b>	Igualdad en el acceso a la producción cultural, la participación y el disfrute de todos los miembros de la comunidad.	Otorga acceso sobre una base justa y no discriminatoria.	Asegurar el desarrollo sea compatible con los objetivos de mitigación de la pobreza. se debe prestar atención a los miembros más pobres de la sociedad.
<b>IMPORTANCIA DE LA DIVERSIDAD</b>	Reconocimiento y valoración de la diversidad de expresiones culturales.	Procesos de desarrollo económico, social y cultural a través de la promoción del diálogo intercultural dentro o entre países.	Requiere la protección y visibilidad de la diversidad bajo un esquema equilibrado e igualitario entre la diversidad de manifestaciones culturales.

PRINCIPIO	DEFINICIÓN	FUNCIÓN	ACCIÓN PARA LA POLÍTICA O GESTIÓN
<b>PRINCIPIO DE PRECAUCIÓN</b>	Analiza las consecuencias irreversibles como la destrucción del patrimonio cultural o la extinción de prácticas culturales.	Estrategia de protección de forma preventiva para la toma de decisiones desde otros enfoques (urbanístico, económico, etc) que pueda poner en riesgo.	Se debe adoptar una posición de aversión al riesgo, una evaluación de todas las implicaciones que puede sobrellevar cada intervención sobre la cultura.
<b>INTERCONEXIÓN</b>	Se refiere a la conexión entre sistemas económicos, sociales, culturales y ambientales, que no deben considerarse de forma aislada.	Requiere un enfoque holístico orientado hacia la sostenibilidad.	Reconoce la interconexión y armonía entre el desarrollo económico, social, ambiental y cultural redundando en el desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia a partir de Throsby (2017, p. 137)

El informe mundial sobre la cultura para el desarrollo urbano sostenible resalta su importancia a través de experiencias internacionales en las que se acentúa las formas en que se promueve el desarrollo territorial a partir de la recuperación, revitalización y el reconocimiento de la diversidad cultural en el entorno urbano; estas experiencias invitan a un cambio en la gestión de organizaciones culturales y al desarrollo de nuevos modelos de gestión con una política cultural sostenible (UNESCO, 2017). De forma complementaria, entre las tendencias encontradas sobresalen conceptos que son asociados al desarrollo sostenible, como el concepto de regeneración urbana, que surge como apoyo a la renovación, recuperación y revitalización de los barrios con acciones inclusivas y sostenibles para salvaguardar la diversidad socioeconómica, mitigar la desigualdad social y la gentrificación<sup>9</sup> (Jayne, 2005; O'Connor, 2011; OCDE, 2018). Ante esto, Yúdice (2018) sostiene que las políticas culturales se deben basar en la diversidad de expresiones, pero migrando de un sistema proteccionista y paternalista a uno que se base en la sostenibilidad económica, ambiental y social de todas las manifestaciones culturales. En este sentido, debido al rápido

---

<sup>9</sup> La gentrificación se refiere al proceso de transformación de un espacio urbano que está en declive o en estado de deterioro que es intervenida o modificada su naturaleza y dinámica natural provocando un aumento en el coste habitacional y en la concentración de nuevos negocios que en su mayoría responden al sector turístico.

crecimiento y evolución de las industrias creativas y culturales, este es uno de los temas de mayor interés por parte de empresas, organizaciones e investigadores.

## 6.5. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES – TIC

En las últimas décadas, las TIC han sido consideradas un motor de cambio y transformación en el ámbito académico, social, cultural e industrial a nivel mundial. Siendo definidas como uno de los factores de cambios estructurales más relevantes que han transformado los patrones de uso y consumo, llegando en la actualidad a contar con el uso de las tecnologías en alguna proporción en todos los productos o servicios. En consecuencia, se han producido cambios en todos los ámbitos de la vida, basados en la transformación de las distintas dinámicas sociales. Como respuesta a estos cambios, surge la transformación digital como un proceso cuya finalidad es la de promover la apropiación de la tecnología de forma integral al interior de las organizaciones. Dicha tendencia es, en especial, para las organizaciones culturales uno de los principales desafíos en la era digital (Lazzeretti et al., 2022).

Se puede afirmar que el uso de las TIC en el sector cultural ha significado una oportunidad para el acceso a nuevos mercados a escala global, así como mayor participación por parte de los consumidores en los procesos de creación y comercialización, entre otros beneficios (Miles & Green, 2008). No obstante, es importante hacer hincapié en que el proceso de apropiación en cada manifestación creativa y cultural es sustancialmente diferente; ejemplo de ello son el cine, la televisión y la industria de video juegos, donde se ha evidenciado una transformación significativa en la adopción y evolución tecnológica en servicios, modelo de negocio y dispositivos, con cambios tanto la forma en que se produce, como en la que se consumen estos bienes o servicios.

Ante todos estos cambios, el uso de la tecnología en el ámbito cultural plantea numerosas oportunidades para la introducción de procesos disruptivos e innovadores (Bonet, 2021). Lo anterior también ha puesto en evidencia la necesidad que tienen las organizaciones culturales de contar con modelos de negocio basados en la apropiación de estrategias



innovadoras para la gestión creativa y cultural (Gibson & Kong, 2005). También son relevantes en el planteamiento de nuevos enfoques y herramientas con las cuales relacionarse con los consumidores, la gestión de nuevos productos/servicios e incluso la integración con otros sectores de la economía (Bakhshi, 2022; Bakhshi & Throsby, 2012); esto posibilita el desarrollo de nuevas dimensiones productivas para las industrias culturales (Benghozi & Salvador, 2015; Pratt, 2008).

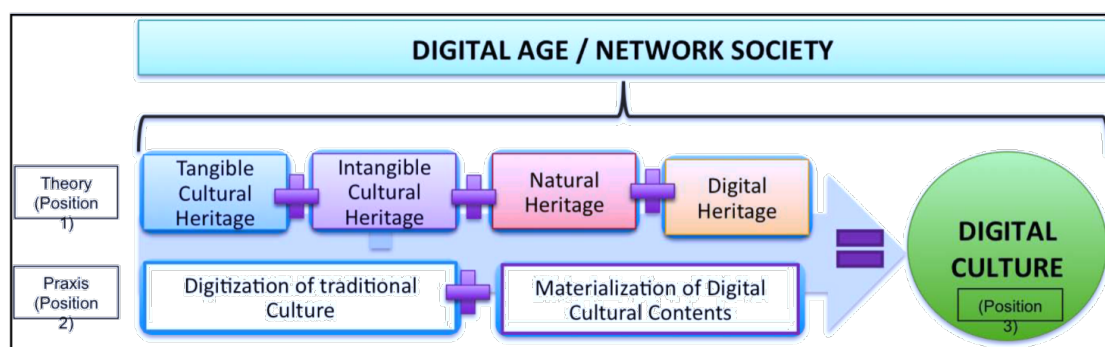
Las organizaciones culturales, pese a la limitación de recursos, promueven el uso de las TIC en distintas esferas de su proceso de gestión, con un modelo de negocio dirigido a atender los nuevos desafíos que se desprenden de una sociedad del siglo XXI. De acuerdo con Gatelier et al. (2022) la importancia de la integración de las TIC en el modelo de negocio consiste en ofrecer una oferta atractiva y sostenible para los distintos tipos de públicos. Entre los cambios adoptados en las últimas dos décadas destaca el uso de espacios web, al igual que de las redes sociales para la comunicación y conexión con usuarios a nivel nacional e internacional, venta de entradas, introducción de estrategias de fidelización como membresías, uso de códigos QR, desarrollo de aplicaciones y plataformas propias, entre otras. Uno de los ejemplos más representativos y modernos en el ámbito cultural es el realizado por algunos museos a través de la virtualización tanto de colecciones como de sus recorridos; con lo cual, cualquier persona en el mundo puede acceder a través de internet a museos como el del Prado o el Louvre, y tener una experiencia inmersiva en el recorrido asociado con el contenido pedagógico detallado sobre sus exposiciones a través del internet. Pese a que estas no constituyen experiencias iguales a los recorridos presenciales, son infinitas las oportunidades representadas a través de la tecnología, especialmente para personas ubicadas en otras ciudades, países o continentes con limitaciones por su ubicación geográfica, motivaciones económicas e incluso limitaciones de movilidad de tipo motriz.

El surgimiento y uso de las TIC ha dado lugar a la identificación de un nuevo paradigma social, que se refleja a través de cambios en el comportamiento, preferencias y formas en las que interactúan los usuarios, y en especial, en el que se consume la cultura. Por lo tanto, se produce una disminución en las barreras de acceso a la información y el uso intensivo de herramientas tecnológicas.

El uso de las TIC está influyendo en la evolución misma de las sociedades; Calvo-Soraluze & Blanco (2014) estudiaron la evolución de la gestión de los festivales de música basado en la estimulación de experiencias memorables; teniendo en cuenta los cambios progresivos que han tenido los distintos públicos y sus nuevos roles más participativos durante los eventos. De acuerdo con las autoras, quienes a su vez citan a Dolor Reig (2012), existen en total tres niveles de uso de la tecnología en el ámbito cultural; el primero, el de las TIC, el cual es el más reconocido y se centra en una sociedad con acceso a la información a través de diferentes herramientas; el segundo, las Tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (LKT por sus siglas en inglés: Learning and Knowledge Technologies), se centra en los procesos de educación mediante herramientas diseñadas para mejorar el aprendizaje e intercambio de conocimiento; finalmente, el tercer nivel, que se refiere a las Tecnologías para el empoderamiento y la participación (EPT: por sus siglas en inglés: Empowerment and Participation Technologies) donde se trasciende de una sociedad que requiere tanto de información y conocimiento desde una direccionalidad, a una sociedad que encuentra en las tecnologías una herramienta para la interacción y creación de conocimiento, en este caso, a través de una bidireccionalidad soportada en un proceso participativo (Calvo-Soraluze & Viñals Blanco, 2014).

Para estas autoras, en el caso de la cultura, en la era digital convergen múltiples enfoques que conducen a un modelo cultural actual conformado por tres posiciones (ver Figura 34). La primera hace referencia a una posición teórica, que establece la tipología original del tipo de manifestación que conforma el patrimonio cultural; la posición dos comprende la actividad práctica a partir del uso de la tecnología que es factible realizar; y finalmente, la suma de las dos posiciones anteriores lleva al punto tres, dando lugar al modelo cultural actual (cultura digital), entendida como “un espacio que soporta las necesidades comunicativas, prácticas creativas, nuevas narrativas transmediáticas y transformaciones sociales” (Calvo-Soraluze & Blanco, 2014, p. 39).

Figura 34. Definición contemporánea del término “cultura digital”



Fuente: Calvo-Soraluze & Blanco (2014, p. 46)

Ante todos los cambios antes mencionados, las organizaciones del ámbito cultural se han visto en la necesidad de trabajar principalmente en el diseño de experiencias y el contenido estético. El primero, se basa en los cambios experimentados en el comportamiento de los consumidores bajo un contexto marcado por la tecnología, razón por la cual las organizaciones se concentran en la creación de experiencias disruptivas para los usuarios o consumidores actuales, al tiempo que fomentan la generación de nuevas audiencias mediadas por las TIC. Ejemplo de ello son las plataformas virtuales de visualización/transmisión en continuo (*streaming*) de música y otros contenidos audiovisuales, donde el usuario dispone de un espacio personalizado de acuerdo con sus preferencias, de esta forma la experiencia en el consumo se centra en la posibilidad de establecer listados o recomendaciones basadas en las preferencias de consumo de cada uno de los usuarios. Por otra parte, en lo que se refiere al contenido estético, la tecnología ofrece diversas herramientas con las que se desarrollan nuevos conceptos y expresiones gráficas inspiradas en elementos de la cultura tradicional, los cuales son integrados al desarrollo de experiencias y de nuevos productos o servicios creativos y culturales. Ejemplo de ello son los videojuegos, dibujos animados, aplicaciones o plataformas pedagógicas basadas en gamificación, entre otras herramientas que se enfocan en una interacción conceptual que se basa en el contenido estético.

En cuanto al uso de las TIC en el patrimonio cultural, se presenta una disyuntiva entre las implicaciones que se derivan de su uso y la conservación de su valor patrimonial y contenido cultural. Entre las organizaciones que más han avanzado en la apropiación de las

TIC se encuentran los museos, que, buscando ofrecer experiencias cada vez más inmersivas, destacan beneficios como la difusión de contenido, nuevas experiencias inmersivas, digitalización de contenido con valor cultural, con el cual se preserva, se difunde y promueven actividades de investigación desde distintas áreas del conocimiento; y nuevos modelos de negocio a través de actividades de marketing, venta de entradas y estrategias pedagógicas (De Voldere et al., 2017).

Si bien el uso de las TIC constituye una oportunidad de promover la democratización de la cultura, llegando a múltiples lugares y personas, no se deben desconocer los riesgos que este proceso tiene frente a los efectos de tipo social y cultural por la virtualización, ya que, como manifestación de tipo patrimonial, es importante hacer especial énfasis en la protección del contenido y la experiencia que representan como patrimonio cultural (Sonkoly & Vahtikari, 2018). Entre las implicaciones positivas que tiene el uso de las TIC, está la conservación y documentación de experiencias y conocimientos. Y es que, de acuerdo con lo mencionado por Bonet:

[...] los cambios a partir de la tecnología afectan a la forma de creación, expresión y vivencia cultural, redefinen los límites tradicionales entre los sectores y géneros culturales y, a veces, hasta su propia naturaleza (por ejemplo, con el desarrollo de la artesanía digital, donde la concepción de "hecho a mano" toma un nuevo significado. (Bonet, 2021, p. 72).

En consecuencia, el principal problema de la transformación digital del patrimonio cultural se relaciona con el proceso de digitalización del patrimonio cultural material e inmaterial, derechos de propiedad, accesibilidad, turismo cultural, el acceso abierto entre otros desafíos (Sonkoly & Vahtikari, 2018). Asimismo, se encuentra el riesgo de una posible parcialidad en el registro y enfoque documental. En el caso concreto del PC, entre los retos para la apropiación tecnológica más determinantes se encuentra el de entender su valor como herramienta para la mediación cultural centrada en la capacidad de desarrollar experiencias innovadoras donde el usuario pueda tener un proceso vivencial.

Finalmente, en lo que concierne a los eventos y festivales, en la última década se han incorporado estas herramientas, con el fin de ofrecer nuevas experiencias mediante la puesta en escena con tecnologías aplicadas al sonido, escenario, pantallas, entre otras. Adicionalmente, se han ido incorporando otras tecnologías, con el propósito de tener una

mayor inclusión en los espectáculos y festivales ofreciendo experiencias a la medida para personas con algún tipo de condición especial.

## 6.6. GESTIÓN DE ORGANIZACIONES CULTURALES

Las organizaciones culturales surgen de un interés social compartido con el fin de promover la cohesión entre la comunidad y la salvaguarda de la cultura como interés común. En el ámbito cultural existen organizaciones de alto valor sociocultural con estructuras más robustas, como las bibliotecas, museos, teatros, entre otros. En el caso de las organizaciones culturales asociadas a la gestión de eventos culturales, se caracterizan por la conformación de equipos con una misma vocación cultural e interés por promover la unión de la comunidad. La institucionalidad evoluciona hacia estructuras más formales, en la medida en que se legitiman en el entorno cultural.

Entre los principales desafíos de la gestión de eventos culturales, destaca su invisibilidad, debido al desconocimiento del alcance de las distintas actividades y trabajos desarrollados durante un periodo de tiempo que va más allá de la realización del evento cultural. En consecuencia, debido al carácter temporal de los festivales y los beneficios que representa para el territorio, en los últimos años se ha promovido el desarrollo de acciones tendentes a contar con una oferta permanente de experiencias durante el año. De este modo, a través de una inversión en infraestructura cultural, se crean espacios como museos, en los cuales poder ofrecer experiencias similares a las vividas durante la realización del evento cultural, a propios y visitantes, de manera permanente durante todo el año. Todo esto converge en un interés de que se promueva el desarrollo del sector cultural y del turismo basado en la originalidad y la calidad, contando con la activa participación de distintos grupos de interés. En este sentido, para Bonet (2021):

[...] la gestión cultural tiene por misión dar a conocer, implementar y hacer viable socialmente las experiencias artísticas o el legado patrimonial a cargo. Pero esta tarea se puede hacer de forma más o menos innovadora, o con propuestas artísticas y patrimoniales más o menos rompedoras. La capacidad creativa no se circunscribe en exclusiva a la propuesta artística. p. 64.

Los cambios surgidos en el marco de la política cultural desde inicio siglo XXI movilizaron también el diseño de modelos de gestión cultural sustentados en la diferencia entre la gestión de organizaciones culturales y la realizada en otros sectores; la diferencia radica especialmente en su alto contenido estético y simbólico inmerso en todas las fases de la cadena de valor, que llega al consumidor y que cobra sentido en la singularidad de quien la consume a través de la experiencia personal. Se puede afirmar que la cultura tiene representaciones heterogéneas y su valor estético y cultural nunca es igual en dos personas, lo que dificulta su producción o consumo.

Adicionalmente, López Rosas (2010) resalta la distancia existente entre la realidad del sector cultural y los discursos de gestión, pues estos últimos van en línea hacia el uso de mecanismos industriales en el que se persigue la optimización de recursos y procesos para llegar a un mercado cada vez más grande que genere utilidades; lo cual evidencia la complejidad en la gestión de las organizaciones dedicadas al PC que, aunque carecen de mecanismos claros para evaluar su beneficio, se reconoce su impacto, especialmente para otras instituciones económicas diferentes de las organizaciones culturales. En esta vía, la sostenibilidad cultural también plantea nuevos desafíos para la gestión y liderazgo de las organizaciones culturales; por ello, es importante el desarrollo de este campo de investigación con el que se pretende comprender los problemas de gestión y organización que enfrentan, especialmente en lo que refiere al patrimonio cultural, donde se busca el equilibrio entre la economía y la salvaguarda de dichas manifestaciones (Hirsch, 2000; Lampel et al., 2000; Townley et al., 2009); con una perspectiva desde la teoría de la complejidad de las organizaciones (Cabrera Martínez & Vidal, 2017) y de las relaciones (Pratt, 2017).

La gestión y mediación cultural constituyen un desafío, ante la permanente ocurrencia de crisis debido a cambios políticos, sociales, humanos al interior de la organización, en la consecución de financiación, entre otros (Getz & Andersson, 2008). Ante este contexto, el gestor cultural debe trabajar en la planeación, promoción, creación, gestión del conocimiento, entre otras acciones; dicho de otra forma, el gestor cultural está llamado a liderar un proceso social y creativo donde, a partir del respeto por las tradiciones, promueva nuevas formas con las cuales interactuar con las distintas audiencias a través de nuevas experiencias (Getz, 2010).

## 6.7. EDUCACIÓN CULTURAL

La relación entre la educación y cultura trabaja por el fortalecimiento de las relaciones sociales y económicas desde la base; es decir, no solo en la función de promover el consumo cultural, sino que también sirven para incentivar su creación y producción. Sin embargo, los procesos de formación en la cultura siguen modelos estandarizados equivalentes en otros campos académicos, por lo que se limita el desarrollo de capacidades y talentos de las personas que se dedican al estudio de carreras culturales. En la formación profesional en el ámbito cultural se pueden identificar limitaciones en la relación entre las necesidades vocacionales y las demandas del mercado en el plano creativo y cultural (Guile, 2010), lo que produce una mayor preocupación por la sostenibilidad laboral, especialmente a largo plazo ante los nuevos desafíos laborales, basados en el uso intensivo de las TIC y no en el talento (Bridgstock & Cunningham, 2016). Todos estos cambios llevan a la creación de programas de formación acordes con los requerimientos del sector productivo y empresarial, desconociendo otras vocaciones y capacidades que pueden ser de gran valor.

Por todo ello, se requieren estrategias que faciliten el proceso de inclusión laboral, como pueden ser las “prácticas vocacionales”, que contextualizan los conocimientos y habilidades, al tiempo que fomentan las redes de contactos o conexiones personales y profesionales (Guile, 2009). Benneworth & Dauncey (2016) profundizaron en las relaciones complejas entre el marco político, las dinámicas de clúster y la educación en Francia, evidenciando un proceso evolutivo de la educación, a partir de la importancia de innovar y de establecer acciones flexibles en la formación como respuesta a las rápidas y variadas demandas del sector productivo; ello dio lugar a una transformación de la industria tradicional basada en la puesta en valor de las ICC.

Finalmente, la baja oferta formativa sumada a la poca oferta laboral ha dado lugar a una disminución del interés por estas carreras, debido a la alta incertidumbre que presentan a medio y largo plazo. Otro elemento de valor asociado a la formación en el ámbito creativo y cultural es la democratización de la cultura, que hace referencia a los procesos mediante los cuales se brindan mayores oportunidades de formación y consumo cultural, sin ningún tipo de distinción; en la medida en que las personas acceden de forma equitativa y disfrutan de las diferentes manifestaciones culturales, se van reduciendo las barreras de acceso, tanto en

el consumo como para la creación de nuevos productos o servicios creativos o culturales. Asimismo, a través de la democratización se fomenta y reconoce la diversidad de expresiones culturales, propiciando la transformación, la cohesión social y el emprendimiento en el ecosistema creativo y cultural.

## 6.8. RETOS DE LOS ESTUDIOS SOBRE INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO CULTURAL

Con el propósito de profundizar en el uso de la innovación en el ámbito cultural, a continuación, se presentan los principales retos identificados en la literatura académica. Estos retos sirven de referente para analizar los desafíos del sector, que deben ser objeto de estudio. En concreto, los referidos a la aplicación de la innovación en las ICC y la influencia y efectos que estos tienen sobre otros sectores de la economía y el desarrollo territorial.

Una parte importante de los estudios sobre la innovación se refiere a los tipos de innovaciones y a los sectores de aplicación. En las industrias de alta tecnología, los aportes principalmente son producto de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, lo que resalta la importancia de las relaciones entre grandes empresas y universidades, el registro bajo mecanismos de protección de propiedad industrial de nuevos productos o procesos y aportes al crecimiento del sector industrial. Sin embargo, en sectores como el de servicios, a pesar de su importancia económica y de los beneficios e impacto de las innovaciones introducidas, aún es compleja la forma en que se identifican y miden sus procesos, resultados e impactos y en particular, en el sector cultural se encuentran tensiones, por la diversidad de entidades implicadas, públicas y privadas, cuando no son profesionales individuales; por ejemplo, el reducido tamaño de muchas de las empresas hace que no sean incluidas en las encuestas de innovación.

Sin embargo, ante las oportunidades de las ICC y los retos para múltiples actores e instituciones de este sistema de innovación, diversos autores afirman que la innovación en las industrias creativas y culturales es un campo de interés académico y político en crecimiento (Bakhshi & Throsby, 2012; Bonet Agustí & González-Piñero, 2021; Castro-Martínez & Fernández-Baca, 2012; Hjalager, 2010; C. Li & Ghirardi, 2019; Majdúchová & Kmety



Barteková, 2020; Miles & Green, 2008; Nelson, 2017). Los aportes en la literatura académica se concentran principalmente en enfoques teóricos y estudios de caso, siendo menos frecuente hallar estudios empíricos que abarquen un número representativo de entidades analizadas, que permita extraer aprendizajes y contribuyan a una comprensión profunda sobre sus dinámicas en la creación, producción y distribución en contextos reales (Berg & Hassink, 2014; Chuluunbaatar et al., 2013; Hirsch, 2000a; Justin, 2010; Lazzarotti et al., 2017).

El surgimiento de las ICC y las nuevas perspectivas de la innovación en campos distintos al industrial y empresarial han llevado a una exploración empírica de la innovación aplicada al estudio de fenómenos asociados a la cultura, la sociedad, la sostenibilidad y de nuevos sistemas de trabajo y bienestar, colaboración y cooperación. Entre los principales desafíos o brechas identificadas en las revisiones de literatura y en estudios recientes de la innovación en el ámbito cultural destacan:

- (a) Nuevas aproximaciones asociadas al estudio de la **geografía económica e industrial de la innovación y aspectos socioculturales**: en su mayoría, son desarrollados desde una perspectiva de los países occidentales, sin tener presente los tipos de productos, relaciones entre actores y aspectos políticos de países con mayor contenido de patrimonio cultural que creativo, tal es el caso de países de América Latina, Asia y Medio Oriente (Chuluunbaatar et al., 2013). En consecuencia, en la literatura académica se presentan aportes teóricos que surgen de países anglosajones y con economías desarrolladas, enfoques de difícil aplicación en países no desarrollados (Chuluunbaatar et al., 2013; Lazzarotti et al., 2017; Wang et al., 2020). En esta línea, diversos autores también sugieren la exploración de las diferencias entre las dinámicas de las organizaciones culturales y articulación en contextos geográficos centrales y periféricos (Johnson & Wornell, 2019; J. Li et al., 2020; Wang et al., 2020).
- (b) El papel **de los profesionales creativos y culturales** y su incidencia en la **gestión de las organizaciones artísticas y culturales**. En su mayoría, los estudios sobre la gestión de las ICC son basados en modelos y enfoques de estructuras organizacionales tradicionales en otras industrias, sin tener en cuenta las diferencias en los modelos de gestión según el ámbito de aplicación, el rol de los agentes, instituciones y profesionales del ámbito cultural que sobresalen por conocimientos empíricos (Chuluunbaatar et al., 2013).

Asimismo, es necesario determinar los factores y mecanismos de funcionamiento de las organizaciones culturales y el valor del contexto, teniendo presente que gran parte de las industrias culturales se caracterizan por estar constituidas por artistas autónomos u organizaciones pequeñas. Es decir, se trata de explorar los distintos factores que impulsan la innovación en las organizaciones artísticas y culturales desde su particularidad (Bonet Agustí & González-Piñero, 2021; C. Li et al., 2023).

- (c) Análisis del **diseño de experiencias** para el rediseño y la creación de productos y/o servicios (Chuluunbaatar et al., 2013; Majdúchová & Kmety Barteková, 2020). También presentan interés los procesos de co-creación, teniendo en cuenta la participación activa y cercana del público, usuarios y espectadores que consumen los productos y servicios culturales mediante procesos de colaboración (Camarero et al., 2019; Cappa et al., 2020; Y.-Q. Li & Liu, 2020; Minkiewicz et al., 2016).
- (d) Profundizar en los procesos de **creación de redes e interacciones con otros actores del ecosistema**, tales como universidades, empresas, administraciones, aceleradoras, entre otras. Esto con el propósito de determinar los tipos de las alianzas y su incidencia en el desarrollo de actividades de cooperación, difusión y creación de productos y servicios creativos y culturales, sea para las mismas ICC o para su interacción con otros sectores. Asimismo, se sugiere el análisis de las barreras para la innovación en estas industrias. (Collins & Power, 2019; Lazzeretti et al., 2019; Majdúchová & Kmety Barteková, 2020).
- (e) Explorar el **uso y el impacto de las TIC** en la producción y difusión de productos o servicios culturales, así como sus implicaciones en los modelos de innovación (Buonincontri & Marasco, 2017; Lazzeretti et al., 2022; Marasco & Balbi, 2019).

Miles & Green (2008) afirman que el ritmo acelerado y los continuos cambios de estas industrias sientan las bases por las cuales se promueve una mayor velocidad de cambio en la innovación. Es así como el uso de las TIC, los cambios en las preferencias de los consumidores, la participación de estos en los procesos creativos y la articulación con otros sectores, entre otros aspectos, demandan mayores esfuerzos, para identificar las transformaciones estructurales basadas en la innovación que se deben introducir con el fin de impulsar nuevos ciclos de producción.

A continuación, se profundizará en los retos, aplicaciones e implicaciones de los estudios de innovación aplicados al patrimonio cultural, basados en la exploración de conceptos y enfoques que puedan enriquecer el análisis del tema en cuestión.

### 6.8.1. Patrimonio Cultural

La innovación en el patrimonio cultural puede ser, en primera instancia, una asociación de términos contradictorios, teniendo en cuenta que, a través del patrimonio, se promueven acciones para la conservación y difusión de un relato histórico-cultural determinado por las características y atributos originales. Sin embargo, esto no implica que los procesos de gestión y transmisión del patrimonio se lleven a cabo lejos de los nuevos contextos de gestión centrada en la innovación. Tanto tomadores de decisiones como investigadores han enfatizado en las dificultades para el uso de herramientas y acciones que propicien tanto la gestión del patrimonio cultural (material e inmaterial) como los distintos mecanismos de relación y articulación con otros sectores de la economía y la sociedad necesarios para su sostenibilidad. En este sentido, Bonet (2021) sostiene que:

Pocos estudios han analizado en profundidad la creatividad y la innovación en la intermediación, producción, puesta en valor, difusión y preservación de las artes y el patrimonio. Existen algunos referentes notables centrados en la innovación en la industria cultural (Bakhshi y Throsby, 2010; Yproductions,2009; Granados et al., 2008). Muchos menos en la innovación en el ámbito artístico (Miles y Green, 2008, p. 64).

Recientes estudios referidos al patrimonio cultural respaldan el creciente interés por estudiar aspectos relevantes para dicho sector, a través de la adopción de enfoques tales como la apropiación de la tecnología, modelos de gestión de innovación, el desarrollo sostenible, entre otros. Entre los principales desafíos identificados de la innovación aplicada al patrimonio cultural se encuentran:

- **La gestión sostenible del patrimonio cultural:** es uno de los desafíos que más sobresalen en el ámbito cultural y se contemplan aspectos tales como la implicación de comunidades comprometidas, los métodos participativos y las fuentes alternativas de financiación (Vlase & Lähdesmäki, 2023). Se sugiere un trabajo articulado y mediado entre los aportes de la comunidad y el direccionamiento centralizado por el gobierno, mediante del uso de

estrategias de gestión participativa con comunidades y la toma de decisiones con un enfoque de bienestar social (J. Li et al., 2020). Por su parte, Bonet (2021) sostiene que la gestión cultural tiene una tarea cada vez más desafiante en la combinación de esfuerzos para la gestión, creación de experiencias, inclusión y promoción del legado patrimonial en sociedades contemporáneas. Este esfuerzo se debe construir desde la promoción de la interdisciplinariedad en la realización de actividades de I+D, enriqueciendo, de esta forma, la comprensión de un mismo fenómeno a partir de distintos puntos de vista.

- Los procesos de **planificación**: de estos se desprenden dos enfoques principales asociados al patrimonio cultural. Por una parte, la organización de grandes eventos culturales, en los que una entidad es responsable de la gestión integral del evento, teniendo en cuenta tanto la calidad de los resultados y su organización como el impacto en el turismo cultural, como medio para atraer nuevas audiencias nacionales e internacionales. El segundo enfoque establece posturas conservadoras, que se centran en el proceso de planeación de los eventos orientados hacia la protección y difusión del patrimonio cultural, sin tener en cuenta su posible impacto económico. Estas dos posturas generan, para representantes del Estado y gestores culturales, una dualidad, debido a las implicaciones políticas, sociales y económicas (Jones & Ponzini, 2018).
- **Estudio sobre las diferencias entre las zonas rurales y urbanas en relación con el arte y la cultura, la creatividad, la innovación y el emprendimiento**. La literatura académica actual en este campo se enfoca principalmente en la comprensión del fenómeno en áreas metropolitanas, dejando a un lado las zonas rurales. El estudio desarrollado para el sector artístico y cultural basado en la diferencia entre zonas geográficas es de interés para muchos países que tienen una mayor concentración de patrimonio cultural en la zonas rurales o periféricas. Asimismo, los autores concluyen que las redes son importantes para este sector y que el estudio de manera diferenciada por zonas constituye una oportunidad para comprender en profundidad las dinámicas del sector y, con ello, promover un mayor sentido de pertenencia desde un marco inclusivo e integral (Johnson & Wornell, 2019).
- Las **colaboraciones** que se producen entre organizaciones culturales, con otras industrias y con la academia. De acuerdo con C. Li & Ghirardi (2019) en los últimos años se ha evidenciado la creación de nuevos espacios en los que se promueve dicha interacción,

que se ve reflejada en el desarrollo de nuevas propuestas o uso de herramientas novedosas aplicadas al ámbito cultural (UNESCO, 2018).

- **Uso de la tecnología:** Basado en las tendencias y preferencias de consumo, la tecnología es un campo de creciente exploración con la finalidad de conservar, preservar y gestionar el patrimonio cultural (Vlase & Lähdesmäki, 2023). Sin embargo, su uso a la fecha presenta mayores resultados en el patrimonio tangible con desarrollos tecnológicos digitales 3D, Realidad Aumentada, Realidad Virtual y plataformas tecnológicas aplicado en iglesias, museos, arte, entre otros espacios (Mendoza et al., 2023). Asimismo, se evalúan el uso de la tecnología aplicada a la documentación del patrimonio (Hassani, 2015) y la educación en el patrimonio cultural inmaterial (Cozzani et al., 2017). Además, las TIC contribuyen al desarrollo de nuevas experiencias para la atracción de nuevos públicos y el involucramiento de audiencias para el desarrollo de prácticas participativas y comunitarias (Leow & Ch'ng, 2021).
- **Evaluación del impacto cultural** (Cultural Impact Assessment - CIA), que enfatiza en la necesidad de establecer mecanismos de medición que integren aspectos sociales, económicos y ecológicos con los cuales planificar y gestionar una política cultural (Partal & Dunphy, 2016). Así, la Investigación en Economía Creativa (CER por sus siglas en inglés) es considerada como una herramienta de tipo estratégico para ciudades/regiones, aportando al debate sobre el desarrollo económico local basado en dimensiones de tipo territorial tales como clúster, distrito y red (Lazzeretti, Capone, et al., 2017). La medición del impacto del patrimonio cultural en la economía permite evidenciar su influencia como motor de desarrollo territorial, un aspecto relevante para los tomadores de decisiones a medio y largo plazo.

A pesar de los múltiples y heterogéneos aportes que analizan la innovación en el patrimonio cultural, diferentes autores señalan que es relevante profundizar en el análisis de los tipos de innovaciones, espacios en los que ocurren, herramientas, mecanismos de protección y relaciones, entre otros factores de interés (Bonet Agustí & González-Piñero, 2021; Majdúchová & Kmety Barteková, 2020). Entre las investigaciones más sobresalientes aplicadas al patrimonio cultural destacan las que tienen como objeto los museos, organizaciones de PCM centradas en el conocimiento. Promueven la conservación y difusión

del arte y la cultura, así como el desarrollo de capacidades con las cuales dar respuesta de forma asertiva a los cambios ocurridos en el entorno. Por este motivo, los museos son considerados como “un laboratorio de investigación, formación y participación comunitaria” (Albuquerque & Andrade, 2018) con dos roles: el primero, como encargados de custodiar, preservar y proteger, y el segundo, como facilitadores, mediante estrategias que conecten y promuevan la coexistencia de lo histórico y lo moderno (Sonkoly & Vahtikari, 2018).

Camarero & Garrido (2012) sostienen que en el campo de los museos principalmente se generan innovaciones incrementales, señalando que son de tipo organizacional y tecnológico, y están motivadas por los cambios en el mercado y la orientación al servicio centrado en el contenido y la experiencia cultural (p.55). Los aportes de la innovación en este ámbito se sustentan en la evolución de los modelos de gestión, la creación de programas educativos, desarrollos tecnológicos como estrategias inmersivas y diseño de exposiciones, entre otras estrategias que finalmente son representadas en la introducción de nuevos modelos de atención, experiencias y diseños de recorridos museísticos (de Miguel Molina, Boix Domenech, et al., 2019; de Miguel Molina, Hervás-Oliver, et al., 2019; C. Li et al., 2023). Otro de los aspectos relevantes estudiados en el campo de la innovación en museos corresponde a los procesos de colaboración. Mediante el estudio de museos en Valencia (España), se identificó que la colaboración más recurrente se produce con universidades, otros museos y empresas de alta tecnología, cuyos resultados más sobresalientes son innovaciones tecnológicas y culturales, y después con asociaciones de tipo cultural, con las cuales se propicia la generación de innovaciones basadas en el contenido cultural (C. Li & Coll-Serrano, 2019; C. Li & Ghirardi, 2019).

Otro de los ámbitos del Patrimonio Cultural más estudiados en el campo de la innovación, después de los museos, son los festivales o eventos culturales; si bien no todos se relacionan con el PC, una gran proporción de ellos representan aspectos culturales intangibles, estrechamente relacionados con la identidad de un territorio. Su creciente interés está motivado por la oportunidad que ofrecen para visibilizar y promocionar la oferta de la ciudad como destino turístico y cultural. Para ello, se involucran múltiples actores interesados tales como artistas, gestores, voluntarios y empresas locales, que participan en su realización

con el propósito de mejorar continuamente la valoración como destino cultural, condicionada por las experiencias positivas de vecinos y visitantes.

En el marco de la realización de los festivales, actividades como la gestión, el desarrollo de experiencias inmersivas, la creatividad y el uso de la tecnología se han convertido en herramientas determinantes para su sostenibilidad en el tiempo; buscan crear e integrar aspectos novedosos para promover el debate, compartir tendencias e intercambiar conocimientos asociado a un tema determinado; tal es el caso de festivales de jazz, cine, teatro, música clásica, entre otros. En consecuencia, se ha puesto en manifiesto la importancia de estudiar qué innovaciones se producen y en qué ámbitos de los festivales se innova, así como los resultados de estos esfuerzos (Castro-Martínez et al., 2015; Zhao & Lei, 2018).

Algunas de las investigaciones aplicadas a los festivales que más sobresalen son aquellas que han abordado aspectos tales como la introducción de mejoras en la oferta, en los procesos de gestión, la colaboración, la sostenibilidad de los eventos y el impacto en el territorio, todo esto a través de innovaciones de productos/servicios, tecnológicas, sociales, organizacionales y de enfoques direccionados al desarrollo de nuevas experiencias. Sin embargo, de acuerdo con Castro-Martínez, Recasens, & Fernández-de-Lucio (2022), en el caso de los festivales que abordan aspectos culturales tradicionales y patrimoniales, se evidencian tipos y estrategias de innovación diferentes a los presentados en otros festivales con temáticas actuales. Es decir, su gestión e innovación se encuentra estrechamente relacionada con la finalidad del festival. En consecuencia, en el caso de este tipo de festivales, se considera importante hacer hincapié en las características propias que inciden en combinación entre la innovación y la tradición.

Por su parte, Aguado et al., (2021) analizan el Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez, que se celebra en Santiago de Cali (Colombia), y afirman que los festivales culturales generan un valor económico, social y cultural en el territorio, e innovan mediante expresiones culturales y artísticas que reflejan el patrimonio intangible de una comunidad.

A continuación, se relacionan los aportes que más sobresalen en la literatura académica en relación con la innovación en festivales:

Tabla 9. Principales aportes sobre la innovación en festivales

AUTOR	APROXIMACIÓN CONCEPTUAL
(MACKELLAR, 2006)	Determina la actividad innovadora en la gestión de un evento regional. Recoge e identifica las tipologías de innovación del festival, de acuerdo con el Manual de Oslo, determinando que estas contribuyen al desarrollo social, económico y cultural en la región donde es organizado dicho evento.
(LARSON, 2009)	Se centra en los procesos colaborativos y de redes en los festivales. Reconoce el esfuerzo en red de múltiples organizaciones con diversos intereses, haciendo de la gestión de festivales un proceso complejo debido a los intereses individuales de cada institución. La entidad organizadora del festival debe mediar en la búsqueda de un equilibrio en la dinámica de la red con el propósito de lograr una estabilidad para el festival en el largo plazo.
(HJALAGER, 2009)	Bajo el enfoque de Sistemas de Innovación, analiza el caso del Festival Roskilde y, en particular, analiza los distintos tipos de relaciones y participaciones de actores en el proceso de gestión del Festival.
(BONET, 2011)	Analizando distintos festivales españoles, aborda las diferencias que existen entre los distintos tipos de festivales, profundizando en la identificación de factores comunes que conforman sus modelos de gestión. Asimismo, determina los tipos de participación y relaciones entre instituciones que participan en la gestión.
(CASTRO-MARTÍNEZ ET AL., 2015; CASTRO-MARTÍNEZ, RECASENS, & FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, 2022)	Estudia el proceso de innovación en el entorno cultural a través del análisis de festivales de música antigua en Europa. Identifica los diversos tipos de innovaciones, las estrategias utilizadas y sus beneficios a partir de la interacción entre actores que intervienen (intérpretes, investigadores, productores, entre otros). Entre los principales aspectos a destacar de la innovación en el ámbito concreto de la música antigua, destacan el rol del festival como mecanismo de difusión del patrimonio musical, el prestigio o reputación del festival y la incorporación de la tecnología en el rescate y difusión de la música antigua.
(LYKOURTZOU & ANTONIOU, 2019)	Exploran la Innovación Digital en el Patrimonio Cultural y abordan los retos para la adaptación y apropiación de estas tecnologías para promover futuras innovaciones.
(JARMAN, 2021)	A través de la Red de Festivales Fringe, se explora la colaboración y las dinámicas de red. Entre sus resultados sobresale la visión compartida en aspectos de gestión estratégica y espacios de difusión basados en la colaboración entre la red.
(ZHAO & LEI, 2018)	Analizan los efectos de la innovación en la transformación a lo largo del ciclo de vida del Festival de las Artes de Macao. En concreto identifican los tipos de innovación registradas a lo largo de la historia del festival, resaltando la constante evolución y trabajo del festival para sostenerse en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia



En lo que se refiere propiamente a los carnavales como manifestación del Patrimonio Cultural Inmaterial, la literatura es muy limitada, con aportes que han abordado parcialmente la innovación por el contenido cultural con nuevas estrategias de comunicación, autorrepresentación y de interpretaciones (Otaegi & Ostaikoetxea, 2022; Riverola, 2020; Slutskaya & De Cock, 2008) y sobre el uso de tecnologías para mejorar la toma de decisiones relacionadas con la seguridad, la distribución de espectadores y la logística del desfile (Koukopoulos et al., 2018).



## PARTE IV. Aspectos clave de la investigación y descripción general

El presente apartado detalla el desarrollo metodológico seguido para la realización de la investigación. En este, se presentan los aspectos metodológicos y las técnicas empleadas para la recolección de datos y el análisis de la información. Asimismo, se describe el diseño de investigación que integra cada una de las etapas del proceso investigativo, los cuales permitieron el alcance integral de los objetivos establecidos.

Además, se presentan los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo de la investigación, los cuales sustentan las conclusiones. Mediante la exploración de los datos recopilados y el análisis de su implicación en el marco de los estudios de la innovación. Los resultados se presentan en relación con los objetivos de investigación planteados, destacando cómo estas respuestas contribuyen al entendimiento general del campo y proponen direcciones futuras sobre la innovación en el ámbito del patrimonio cultural inmaterial.

## 7. METODOLOGÍAS

### 7.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

Los estudios aplicados en el ámbito cultural, debido a su diversidad, dinámica y naturaleza heterogénea y cambiante, han sido poco abordados en el campo de la innovación. Esto se debe a que no se encuentra una única forma de organización, ni de gestión en una misma tipología de manifestación cultural. En el caso concreto del patrimonio cultural inmaterial, al tratarse de una manifestación intangible determinada por su interpretación social, resulta indispensable una comprensión desde su propio contexto, mediante el acercamiento a los actores que, con distintos roles, intervienen en su gestión, con el propósito de identificar las experiencias significativas relevantes para el contexto cultural estudiado. En este sentido, de acuerdo con lo establecido en el capítulo 1 (justificación), se planteó, como objetivo central de la investigación, analizar las diferentes dimensiones de los procesos de innovación llevados a cabo en la gestión de las organizaciones culturales que trabajan por la salvaguardia y protección del patrimonio cultural inmaterial.

La presente investigación se desarrolló bajo la orientación del paradigma interpretativista que, de acuerdo con Corbetta (2007), permite comprender e interpretar un fenómeno estudiado a partir del reconocimiento de las múltiples realidades y perspectivas percibidas socialmente por quienes la construyen en su propio contexto. Mediante un enfoque de tipo cualitativo, se busca comprender un fenómeno social específico, a partir de una visión holística que permita la interpretación de situaciones, problemas o dinámicas sociales desde su propio contexto (Creswell, 2018), sin la intención de llegar a una generalización (Denzin & Lincoln, 2012).

Considerando que el uso de metodologías cualitativas permite la construcción de realidades mediante el uso de múltiples herramientas, en el caso de la presente investigación se partió de la revisión de la literatura y de un análisis profundo del contexto estudiado, mediante la interacción con representantes de organizaciones y distintos actores del

ecosistema cultural. Para ello, se tomaron como referentes diversas organizaciones culturales que trabajan en el marco de los carnavales de Barranquilla y Atlántico, con el objetivo de profundizar en los significados, interpretaciones y motivaciones que orienta la gestión de dichas organizaciones, los procesos de interacción y su sostenibilidad, así como los procesos de innovación que llevaron a cabo.

### 7.1.1. Unidad de análisis y dimensión temporal

Para el proceso de recolección de información, en primer lugar, se definió la unidad de análisis con el propósito de profundizar en el fenómeno estudiado. En este caso, se analizaron dos Carnavales: el del Atlántico y el de Barranquilla. Para cada uno de ellos, se estudiaron las principales organizaciones que, dentro del correspondiente ecosistema cultural, participan en la organización de cada uno de ellos. En este sentido, la unidad de análisis establecida en la investigación y los criterios para su selección fueron las organizaciones culturales reconocidas en el ámbito cultural que trabajan por el PCI, que han recibido financiación por parte del Estado y que se encuentran legalmente constituidas ante la Cámara de Comercio. Con la finalidad de comprender mejor la dinámica del ámbito cultural, también se realizaron entrevistas a representantes de entidades gubernamentales a nivel departamental y distrital, otras organizaciones culturales, así como otras entidades referentes del ecosistema cultural.

En concreto, se tomaron como referente las organizaciones que participaron de forma continua como operadores de eventos durante más de tres años en el periodo comprendido entre los años 2017 y 2019. Estas organizaciones recibieron aportes económicos como estímulo para la realización de eventos culturales de carnaval, proporcionados por parte de las entidades estatales como la Alcaldía Distrital de Barranquilla o la Gobernación del Atlántico, a través de sus Secretarías de Cultura y Patrimonio. La elección de estas organizaciones se fundamenta en su experiencia consolidada y su capacidad de gestión y liderazgo en la promoción y salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial.

El proceso de asignación de estos estímulos es particularmente relevante, ya que los recursos son otorgados mediante convocatorias abiertas, públicas y competitivas, dirigidas exclusivamente a organizaciones que fomenten acciones para la protección y salvaguardia de

las manifestaciones culturales del carnaval. De este modo, se garantizó que las organizaciones seleccionadas contaran, no solo con la trayectoria y reconocimiento a nivel sociocultural, sino también la validación institucional por su participación en procesos de financiación Estatal.

Una vez seleccionadas las organizaciones operadoras de eventos de carnaval, se eligieron miembros activos con más de cinco años de antigüedad, asegurando que las personas entrevistadas tuvieran un profundo conocimiento tanto de los aspectos operativos como estratégicos de la gestión cultural en el marco del carnaval. En el caso de las organizaciones de mayor tamaño, se seleccionaron más de dos miembros referidos por su líder, lo que permitió captar una visión integral sobre el funcionamiento y los desafíos de la gestión cultural desde diversas perspectivas. Además, se buscó garantizar la diversidad en los perfiles seleccionados, incluyendo también a directores de grupos, gestores, bailarines, investigadores culturales de las distintas universidades de la ciudad y otros actores referentes. Todas estas fuentes de información proporcionaron una visión amplia de los procesos de innovación y gestión cultural implementados en el contexto del carnaval.

En relación con la temporalidad, la investigación se centró de forma inicial en identificar los cambios en la gestión cultural entre los años 2014 y 2016, mediante el trabajo de campo realizado en el periodo comprendido entre 2018 y 2019. Entre las limitaciones que se presentaron durante la investigación, sobresale la crisis de salud mundial por la pandemia del COVID-19, iniciada en 2020, lo que pudo haber afectado la representatividad y la profundidad de las entrevistas. Sin embargo, teniendo en cuenta que ya se había realizado la mayor parte del trabajo de campo de la investigación, se consideró relevante analizar los múltiples impactos sobre el ámbito cultural, entre los años 2021 y 2022, por lo cual se realizaron nuevas consultas, buscando comprender el impacto de la pandemia en la gestión cultural, así como los cambios producidos como respuesta a la citada crisis por parte de las organizaciones analizadas. Este hito se consideró relevante en el proceso exploratorio, debido a la necesidad inherente del sector cultural para sobrevivir y transformarse después de una crisis, en la que la reactivación del ámbito cultural fue la que más tiempo requirió.

Como consecuencia de las limitaciones mencionadas por la pandemia, se encuentra la realización de algunas entrevistas de manera virtual o con los protocolos necesarios de distanciamiento social. Se garantizó el consentimiento informado de los participantes,

asegurando la confidencialidad y anonimato de los entrevistados, cuidando cualquier posible daño reputacional. Se explicó y garantizó que solo se utilizarían para los fines específicos de la investigación.

### 7.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A continuación, se describen los instrumentos empleados para la recolección de datos.

#### *Entrevista semiestructurada*

De acuerdo con Creswell (2018) entre los mecanismos más reconocidos para la recolección de datos de estudios cualitativos se encuentra las entrevistas semiestructuradas, la observación participante y la revisión documental. La realización de entrevistas tiene como propósito conocer en profundidad el fenómeno estudiado, desde la experiencia y conocimiento del entrevistado, basado en su realidad, motivaciones e interpretaciones propias. Para Corbetta (2007) la entrevista cualitativa es definida como:

“(...) una conversación: a) provocada por el entrevistador; b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación; c) en un número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognitivo; e) guiada por el entrevistador; y, f) con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado.” p. 344.

Con el fin de garantizar un adecuado proceso de recolección de información mediante las entrevistas semiestructuradas a realizar, se elaboró un guion de apoyo (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), con el propósito de establecer una guía en el proceso exploratorio. Este guion se fundamenta en las principales dimensiones identificadas en el marco de análisis y los objetivos planteados en la investigación y consta de los siguientes apartados:

Tabla 10. Estructura del guión de las entrevistas

Sección	Descripción
Información General o de Gestión Administrativa:	Caracterización de las organizaciones a nivel administrativo y de gestión.

Sección	Descripción
<b>Gestión financiera:</b>	Fuentes de financiación, gestión de recursos y patrocinadores.
<b>Redes – Colaboración</b>	Identificación de las redes, mecanismos de colaboración y su impacto en la gestión organizacional.
<b>Personal y voluntariado</b>	Gestión del personal y voluntarios necesario para la puesta en marcha de actividades.
<b>Condiciones Físicas y de Contexto</b>	Identificación de la infraestructura y las condiciones de equipo y ubicación donde opera la organización
<b>Formación y Actividades Complementarias</b>	Actividades y recursos destinados a la formación cultural.
<b>Comercialización</b>	Comercialización de productos o servicios. Creación de área comercial, uso de canales digitales y estrategias comerciales.
<b>Publicidad y Comunicación</b>	Canales y estrategias de comunicación utilizados.
<b>Contenidos y Producción</b>	Desarrollo o mejoramiento de contenido creativo y cultural. Valores culturales con el fin de identificar las motivaciones detrás de las actividades de innovación. Basado en las últimas tendencias, se analiza el uso de las TIC por parte de las organizaciones culturales
<b>Innovación</b>	Identificación de las áreas de innovación, de las estrategias implementadas, de los objetivos del esfuerzo innovador y de los resultados obtenidos.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el periodo de tiempo en que se desarrolló la investigación y las medidas de seguridad sanitarias por la pandemia del Covid-19, durante la etapa exploratoria se debieron hacer continuos ajustes para la realización de las entrevistas, lo cual vino determinado por una variación de canales de comunicación, limitaciones de tiempo y acceso, entre otras. Pese a las limitaciones, se contó con el apoyo de las personas entrevistadas y una entera disponibilidad para aportar a la investigación, con una duración promedio entre 45 y 80 minutos, que fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis.

De forma complementaria a los criterios de selección de las organizaciones estudiadas, tal como se mencionó previamente, se identificaron distintos roles de personas que interactúan con cada una de estas organizaciones, con el propósito de profundizar en las dinámicas de trabajo e interacción. En este sentido, mediante un muestreo en cadena o “bola de nieve”, se identificaron en total 49 personas referentes de gran experiencia y relevancia



en el marco de la gestión de los carnavales, que contribuyó a conocer en profundidad las dinámicas de este ámbito cultural.

En el año 2020 hubo un receso de actividades presenciales a nivel mundial debido a la pandemia por el Covid-19; en el caso de los eventos culturales, debido a su carácter masivo, el proceso de reactivación fue más lento, en comparación con otros sectores. Este cambio significativo en las dinámicas culturales fue de interés en el proceso de indagación, por lo cual se realizaron algunas entrevistas adicionales, buscando profundizar en los cambios e impactos de la pandemia; durante esta etapa, se identificaron las principales acciones desarrolladas, así como los cambios a nivel organizacional ocurridos durante este periodo de tiempo, que fueron incorporados de forma continua por algunas organizaciones culturales.

### *Observación participante*

Entre las técnicas más empleadas en la investigación cualitativa, en especial en estudios de contexto de fenómenos sociales, se encuentra la observación participante. De acuerdo con Corbetta (2007), entre los atributos que tiene esta técnica, destaca la posibilidad que tiene el investigador de integrarse e interactuar en el entorno del fenómeno estudiado. En este sentido, el investigador no solo tiene la posibilidad de observar, sino también de participar e involucrarse para comprender el comportamiento social y las interacciones de forma natural, en su contexto y cotidianidad.

Para llevar a cabo este proceso, se contó con el apoyo de distintas organizaciones, entre operadores de eventos y grupos culturales, que permitieron participar en diferentes actividades internas de tipo administrativo y cultural de las organizaciones. Adicionalmente, se participó de forma continua en grupos de discusión en el marco de los carnavales del Atlántico y de Barranquilla, a través de debates y mesas de trabajo sectoriales, lideradas en su mayoría por representantes del Estado y la Academia. Estos espacios permitieron ahondar en las distintas visiones del rol del artista y del gestor cultural, tanto para entidades del Estado como para otros grupos de interés, debido a que estas mesas se realizaron con el fin de contribuir a la construcción de la política pública y de las estrategias territoriales para el ámbito creativo y cultural en la ciudad y el departamento. Entre las actividades de mayor participación en calidad de representante de la academia se destaca:

- Nodo Naranja de Barranquilla, liderado por el Ministerio de Cultura de Colombia, espacio que era compartido con otros 5 representantes de distintas organizaciones. El Nodo se crea como un espacio para aportar a la definición de procesos de planeación y gestión del ámbito cultural en el departamento del Atlántico.
- Comité de Patrimonio Cultural de Carnaval S.A., entidad encargada de la realización del evento más representativo del Carnaval de Barranquilla. Este espacio se conforma de un total de ocho (8) personas, entre representantes de grupos, entidades territoriales y la academia.

Entre las actividades desarrolladas, tanto en el Nodo Naranja como en el Comité de Patrimonio, destaca la continua realización de talleres y espacios participativos para la construcción de estrategias conjuntas de impacto territorial que respondan a los desafíos del sector cultural de la ciudad. En dichas actividades, se intercambiaron experiencias, priorizaron retos y se contribuyó a la identificación de acciones para la consolidación de la cultura y el carnaval en el proceso de reactivación del sector cultural después de la pandemia.

### *Análisis documental*

Adicionalmente, con el propósito de tener una visión más completa, se realizó la consulta de distintos contenidos de enorme valor que podrían aportar información de interés para dar sentido y contexto a lo explorado mediante los otros instrumentos. La revisión y análisis de documentos y contenido audiovisual permite tener referentes que dan cuenta de la evolución histórica del fenómeno estudiado (Corbetta, 2007). En el caso del carnaval, el análisis documental sirvió de soporte para comprender las expresiones culturales y evidenciar la evolución de las organizaciones. Parte de la revisión se realizó en el Centro de documentación del Museo del Carnaval de Barranquilla, el cual contiene publicaciones académicas y de divulgación sobre el carnaval. Adicionalmente, entre los contenidos explorados se encuentran contenidos audiovisuales y escritos elaborados durante el periodo de la pandemia, por parte de las organizaciones operadoras de eventos como estrategia de acercamiento y salvaguardia cultural asociado al carnaval.

### 7.1.3. Análisis de la información recopilada

El trabajo de campo dio lugar a una inmersión en las dinámicas culturales locales y de gestión, permitiendo tener una perspectiva más profunda de la investigación basada en el recuento histórico y en el liderazgo de actividades participativas entre actores involucrados. Los datos recabados y las situaciones experimentadas durante el mismo proceso exploratorio se analizan con el propósito de contribuir a la comprensión de la gestión y la innovación en el ámbito cultural asociado al carnaval.

El Análisis de contenido es una técnica usada en la investigación cualitativa para interpretar significados y patrones de los datos recolectados (Denzin & Lincoln, 2012). Así, con el fin de realizar el análisis de la información, durante la realización de las entrevistas semiestructuradas estas fueron grabadas y posteriormente transcritas. Una vez realizado este proceso se realizó la segmentación y codificación de la información recolectada; de acuerdo con Corbetta (2007), en los estudios cualitativos esta es una de las etapas más relevantes para poder organizar y clasificar la información recolectada, facilitando la posterior interpretación y síntesis de los resultados.

Para la definición de categorías, se tomó como base el marco de análisis definido para el desarrollo de la investigación, del cual se desprendieron las dimensiones de análisis del estudio (ver Figura 37). Sin embargo, es relevante anotar que las categorías de análisis se definieron conforme se logró la comprensión de los temas analizados y la identificación de patrones de respuestas. Como herramienta de apoyo para el registro y análisis de la información se utilizó el software ATLAS.ti, debido a la utilidad de sus características técnicas para el manejo de datos cualitativos necesarios para el análisis de las entrevistas semiestructuradas y documentos referentes posibilitando una codificación detallada y el análisis de grandes volúmenes de datos, facilitando la identificación de patrones y relaciones entre las respuestas de los entrevistados. Entre los resultados más relevantes obtenidos del uso de software se encuentra la visualización de redes y conexiones entre códigos, tal como se representa en la Figura 39 (apartado 8.1.4).

A partir del análisis de toda la información recopilada, basado en la heterogeneidad y complejidad de las organizaciones culturales, se identificaron las prácticas más relevantes y se registraron los cambios efectuados en su proceso de gestión cultural. Esto proporcionó

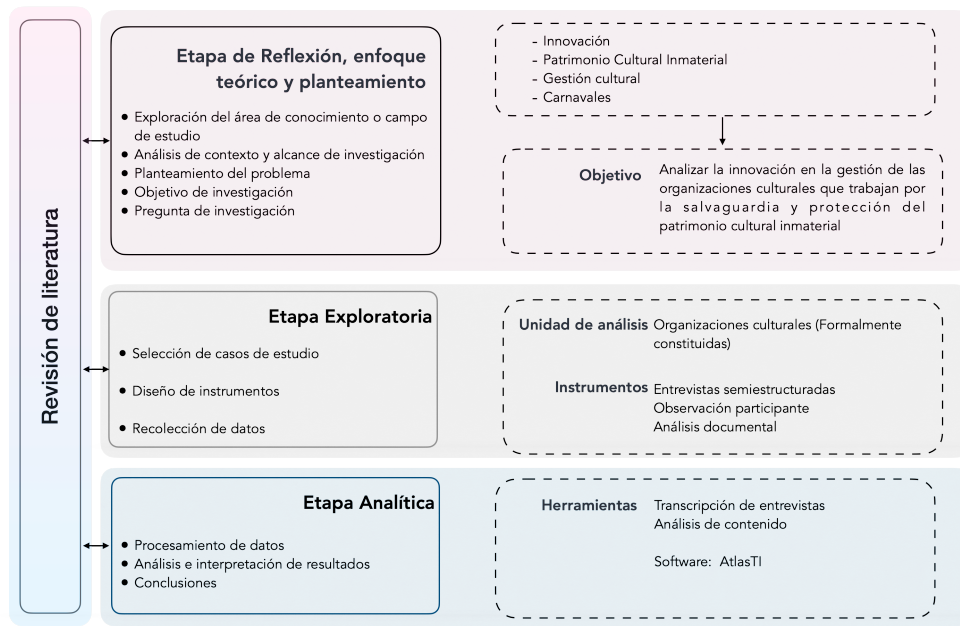
los insumos necesarios para identificar los factores determinantes que impulsan la innovación para el fortalecimiento organizacional, la creación de instrumentos y herramientas para la gestión cultural y la articulación entre actores que trabajan por el fortalecimiento del ecosistema cultural, mediante acciones orientadas a propiciar la salvaguardia y protección del patrimonio cultural inmaterial y el desarrollo territorial.

## 7.2. ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

El método científico permite establecer procesos claros para obtener resultados que conduzcan a la construcción o validación de conceptos o enfoques que se interrelacionan entre sí de forma sistémica (Bunge, 1996), mediante aportes estructurados para la comprensión de un determinado fenómeno estudiado (Tamayo y Tamayo, 2001).

Con el fin de establecer un proceso de investigación estructurado y ordenado, se diseña la investigación para desarrollar el trabajo hasta el alcance de los objetivos establecidos (Hernández Sampieri et al., 1991). En el caso de la presente tesis, se han definido tres etapas, que comienzan con la reflexión sobre el objeto de la tesis, el enfoque analítico a emplear y el contexto, a partir de los cuales se definen los objetivos de la investigación, así como los medios para recabar la información empírica y su análisis (ver Figura 35). Estas etapas se complementaron con una continua revisión de la literatura, que constituye un proceso fundamental en todas las investigaciones, porque, además de ofrecer los avances realizados por otros científicos sobre el tema objeto de estudio, facilita el conocimiento de las técnicas y herramientas diseñadas para recabar información, comprender e interpretar la realidad estudiada.

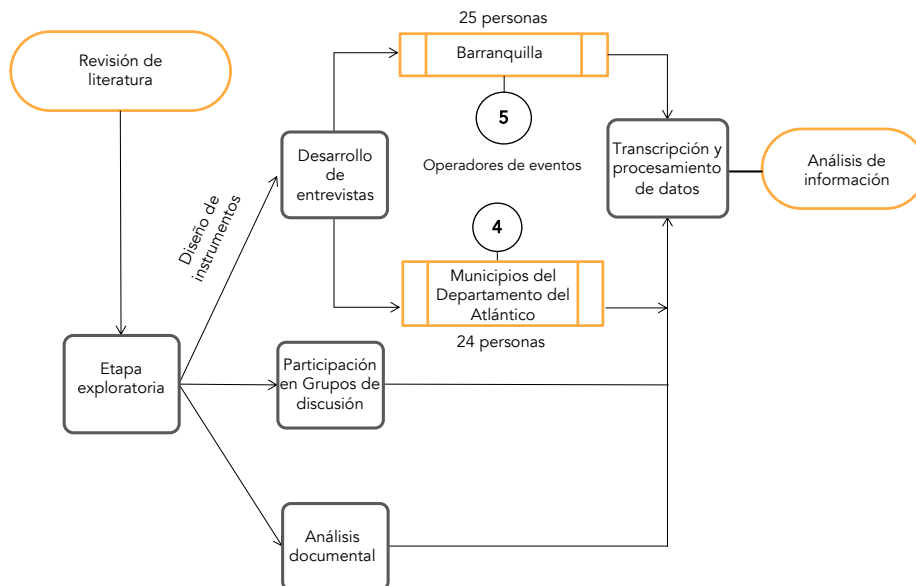
Figura 35. Esquema del proceso de investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de Tamayo y Tamayo (2001) y Valles (1999)

Para desarrollar el proceso empírico, se siguió un método sistemático, con el fin de garantizar la rigurosidad metodológica de la investigación.

Figura 36. Proceso realizado para la recopilación, procesamiento y análisis de información



Fuente. Elaboración propia

A continuación, se desagregan y describen las actividades que fueron desarrolladas en cada una de las etapas:

### 7.2.1. Etapa de reflexión, enfoque analítico y planteamiento

Esta etapa comenzó con la indagación del fenómeno a estudiar, motivado por la relevancia de la cultura en el territorio y el creciente interés en la exploración por los beneficios de tipo económico y social del PCI y la importancia de la innovación para el logro de sus objetivos. Sin embargo, al profundizar en la amplitud y heterogeneidad de este sector, se evidencia que, en general, el ámbito cultural se distingue no solo por su importancia para la sociedad, sino también por su baja sostenibilidad y rentabilidad económica, especialmente en el caso de la gestión de organizaciones culturales.

Por esta razón, se considera relevante estudiar estos fenómenos a nivel organizacional y territorial, especialmente en el caso de contextos económicos de países en desarrollo, en los que la cultura es percibida como una herramienta de cohesión para disminuir brechas y promover el desarrollo económico. Mediante la revisión de literatura, se identificó un enfoque analítico poco abordado y de alto interés sobre la innovación en organizaciones que trabajan en la gestión, la protección y salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial como bien de interés común. Estas organizaciones trabajan de forma colectiva por la identidad territorial, promoviendo su salvaguarda y sostenibilidad en la sociedad, tal como ocurre en el caso de los carnavales como manifestaciones de interés cultural. Entre los principales desafíos que han dificultado los procesos de gestión de estas organizaciones, y que históricamente se han traducido en un riesgo para la sostenibilidad del PCI, se encuentran aspectos tales como los cambios sociales, las limitadas fuentes de financiación, la dificultad para adoptar las nuevas tecnologías y herramientas de comunicación, entre otros aspectos, que influyen en la gestión de organizaciones que trabajan por la salvaguarda de manifestaciones inmateriales, su continuidad, operación y gestión, debido a los continuos cambios.

En relación con el marco de análisis referente, este fue presentado en el Capítulo 5, usando como referente aportes como los de Miles & Green (2008); Vega-Jurado et al. (2009); Malerba & Nelson (2009) y Throsby (2001). Para identificar los espacios en los que se pueden producir las innovaciones al interior de las organizaciones culturales, se tomó como referente

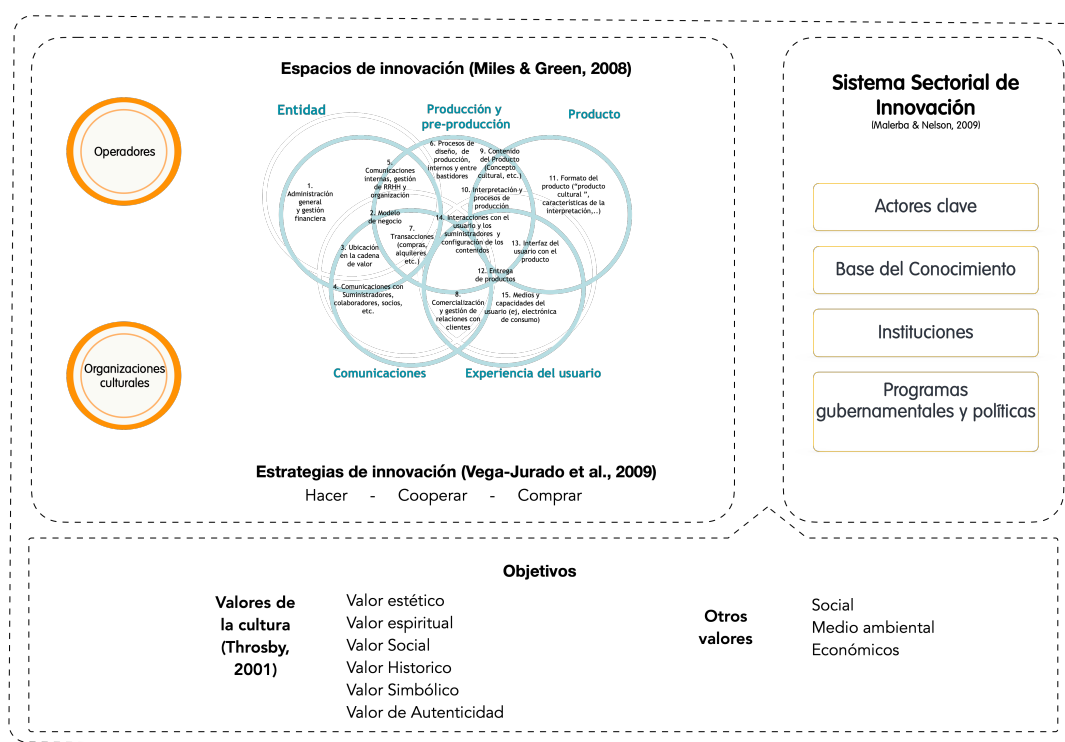
el enfoque analítico sobre los espacios de innovación en las ICC publicado por Miles & Green (2008) el cual, de acuerdo con Gohoungodji & Amara (2022b) es una de las publicaciones más influyentes en el estudio de la innovación en el ámbito cultural, por lo cual ha sido tomada como referente para el estudio de las artes escénicas (Chen (2020) y de festivales de música antigua (Castro-Martínez, Recasens, & Fernández-de-Lucio, 2022). Finalmente, una vez comprendidas las prácticas lideradas por este tipo de organizaciones, se estudiaron las estrategias para innovar, a partir del análisis realizado sobre las mismas por Vega-Jurado et al. (2009). Estas estrategias han sido tomadas como referentes para la realización de estudios sobre el sector de arqueología (Parga-Dans et al., 2017) y de música (Castro Martínez & Recasens Barberá, 2012).

Asimismo, se indagó sobre los actores y las relaciones entre los diferentes actores que participan en los procesos de innovación, tomando como referente el enfoque de sistemas sectoriales de innovación de Malerba & Nelson (2009), que ya ha sido aplicado en otros trabajos empíricos en festivales, como los de Hjalager (2009) y Castro-Martínez et al. (2013).

Respecto al análisis de las motivaciones de las organizaciones que gestionan el PCI para innovar, se adoptan aportes conceptuales basado en los objetivos de la innovación de este tipo de eventos, representados mediante los valores de la cultura establecidos por Throsby (2001); el enfoque sobre los valores ha sido aplicado para comprender el uso e importancia de estos como herramienta para determinar las preferencias de consumo e inversión sobre el patrimonio cultural (Throsby et al., 2021) y en festivales culturales (Aguado et al., 2021).

Por lo tanto, basado en los estudios antes señalados, es válido afirmar que ha sido efectivo el uso de los distintos marcos de análisis en diferentes aproximaciones al estudio de la innovación en el ámbito cultural, motivo por el cual se toman como referentes para la presente investigación. En la Figura 37 se esquematiza el uso y relación de dichos marcos de análisis utilizados.

Figura 37. Esquema con marcos análisis de la investigación



Fuente: Elaboración propia

A partir del planteamiento del problema y del marco de análisis, se establecieron, como foco de estudio, las entidades culturales que participan en la organización del carnaval, manifestación de patrimonio cultural inmaterial de alto interés para la región Caribe y Colombia. Asimismo, la revisión de literatura presentada en capítulos anteriores da soporte a la base conceptual y a las metodologías necesarias para la obtención y análisis de la información. Si, según Guetzkow et al. (2004), la originalidad de la investigación en las humanidades y las ciencias sociales se basa en distintos tipos de aproximaciones al fenómeno estudiado, en este caso se considera que la originalidad radica en que se aborda el estudio de una manifestación cultural inmaterial apenas estudiada, los carnavales, mediante un enfoque analítico innovador y en una región y periodo de tiempo no analizados con anterioridad.

La presente investigación se desarrolla en el marco de los estudios de la innovación aplicada a la gestión de organizaciones del ámbito cultural, específicamente el relacionado con el patrimonio cultural inmaterial, teniendo como pregunta central de investigación cuál es el papel de la innovación en las manifestaciones del patrimonio cultural inmaterial (PCI) y



cómo afecta a la gestión de las organizaciones implicadas y a su sostenibilidad. Es una pregunta relevante dentro de los estudios sobre la innovación en el ámbito cultural, por su originalidad y también debido al creciente interés sobre el papel de los sectores creativos y culturales en el desarrollo social y territorial. Más concretamente, la presente investigación se centra en la revisión de los modelos de gestión, las diferencias estructurales a nivel organizacional y el rol de la innovación en el ámbito del PCI y su sostenibilidad. Los resultados de esta investigación contribuyen a la construcción de modelos de gestión colaborativos e interconectados entre los distintos actores del ecosistema local, así como a la identificación de aspectos relevantes para el desarrollo de nuevas políticas públicas que contribuyan a la salvaguardia de manifestaciones culturales inmateriales como las asociadas al carnaval.

Los distintos aportes recabados durante la realización del estado del arte evidencian una evolución en los estudios sobre la gestión cultural, entendiéndolos no solo desde el plano económico, sino también a partir de una integralidad de funciones y procesos necesarios para una realización efectiva que conecte con los distintos públicos que participan en él. Así, los carnavales como manifestación de una cultura viva perduran en el tiempo como una expresión altamente relevante de la identidad cultural, que, pese a su arraigo en las tradiciones culturales, se distingue por su constante evolución, siendo una característica inherente la de brindar una experiencia cultural única cada año.

Los carnavales han experimentado cambios sustanciales como respuesta al contexto social, tecnológico y económico. Estos cambios exigen, a quienes se encargan de la gestión y realización del evento cultural, la adopción de nuevas estrategias para la conservación y preservación de las tradiciones, además del uso de nuevos modelos de gestión, alianzas, estrategias de mercadeo, desarrollo de experiencias y de herramientas tecnológicas. En consecuencia, esta constante evolución y capacidad de adaptación de la gestión cultural refleja su relevancia como un fenómeno cultural dinámico, con capacidad de preservar su esencia, al tiempo que se adapta a las necesidades, oportunidades y expectativas cambiantes del contexto.

### 7.2.2. Etapa exploratoria

Con el propósito de comprender la dinámica al interior de las organizaciones culturales que trabajan en la gestión del PCI asociado a los carnavales, se realizó un proceso exploratorio, tomando como referente el uso de estudios de caso, que, de acuerdo con Yin (2009), propicia un mejor desarrollo empírico del proceso de investigación realizado, al profundizar en el fenómeno analizado; para ello, es necesario el uso de distintas herramientas y fuentes de información. En este caso, el estudio de caso constituyó una herramienta relevante, debido al enfoque central del estudio sobre el fenómeno de la innovación como en proceso complejo y poco explorado en el ámbito cultural, determinado por la heterogeneidad de las entidades participantes, la incidencia del contexto y las distintas tipologías de relaciones entre actores.

Flyvbjerg (2004) menciona que los estudios de caso son métodos relevantes en la investigación en las ciencias sociales que sobresalen por permitir profundizar sobre un determinado fenómeno. En algunos casos, se exploran los estudios de caso múltiples con el propósito de identificar tendencias en el comportamiento a través de la comparación de estos (Yin, 2009). Con el fin de establecer puntos en común entre las distintas tipologías de organizaciones culturales estudiadas y las relaciones entre ellas, se considera relevante el estudio comparativo, basado en el análisis de múltiples casos relacionados con la gestión cultural en los carnavales de Barranquilla y Atlántico. Por lo tanto, basado en los criterios de selección de las unidades de análisis (ver apartado 7.1.1) se identificaron las organizaciones que cumplían con los criterios mencionados, con lo que se accedió a los operadores y grupos culturales que trabajan con estos operadores de eventos culturales. En la Tabla 11 se detallan las organizaciones que cumplían con el criterio establecido:

Tabla 11. Operadores de eventos estudiados

Carnaval de Barranquilla	Carnaval del Atlántico
Asociación de Grupos Folclóricos del Departamento del Atlántico	Corporación Autónoma del Carnaval y Belleza
Corporación Autónoma del Carnaval Gay de Barranquilla	Fundación Carnaval de Sabanalarga – Funcarsa.
Asociación Cultural Ay Macondo	Corporación Autónoma del Carnaval de Juan de Acosta.

Fundación de Arte y Folclor del Atlántico - Fayfa	Fundación Cultural Barrio Arte
Fundación Carnaval de Barranquilla – Carnaval S.A.	

Fuente. Elaboración propia

Para comprender las dinámicas al interior de este tipo de organizaciones, se realizaron entrevistas a participantes en roles tales como:

- Investigadores culturales: Persona que, desde un enfoque de investigación, busca profundizar y explorar el conocimiento asociado a la cultura.
- Organización cultural: se refiere a asociaciones, fundaciones, grupos, entre otras formas de organización encontradas, que se ha estructurado a fin de participar activamente en las actividades asociadas al patrimonio cultural inmaterial vinculado al carnaval. Cabe destacar que la organización cultural constituye empresas que pueden tener un nivel de operación como Grupo cultural o de Operador de eventos culturales.
- Gestor cultural: Persona que, de forma individual, trabaja por la salvaguarda de tradiciones asociadas a los carnavales. También tiene el rol artístico, ya que conoce en profundidad la representación cultural central de la organización (danza, música, disfraz, entre otros). En una mayor proporción de los casos, los roles de gestor cultural son simultáneamente desempeñados por hacedores culturales, músicos, bailarines, artesanos, entre otros.
- Representantes del Estado y otros agentes: Representantes de entidades territoriales a nivel departamental y municipal que trabajan en el marco creativo y cultural del territorio. Asimismo, se incluyen en esta categoría otros agentes que aportan a la realización del evento pero que su enfoque de trabajo principal no se encuentra relacionado con el ámbito cultural.

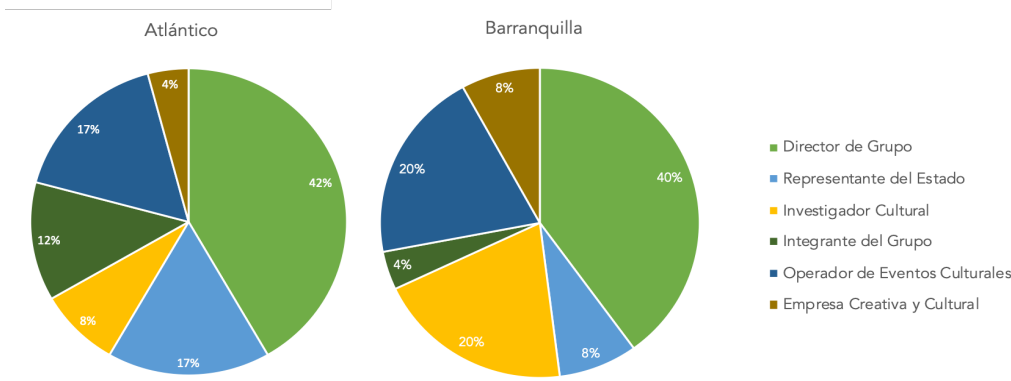
Para la realización presencial de las entrevistas semiestructuradas, se establecía contacto con los líderes de las organizaciones en el espacio o contexto de los gestores culturales. Previamente, se realizó una búsqueda para conocer los múltiples atributos relacionados con la manifestación cultural y aspectos sobresalientes en su organización. En algunos casos, el acercamiento a las organizaciones se realizó con el apoyo de personas del

mismo ecosistema cultural, quienes respaldaron y dieron referencias a otros, motivados por su propio interés en la investigación. Se contó con la representación de un total de 9 operadores de eventos, de cuales cuatro (4) son de los municipios del Atlántico y cinco (5) de Barranquilla.

Con la finalidad de profundizar en las actividades llevadas a cabo por estos operadores, se realizaron 49 entrevistas semiestructuradas, con una duración promedio de 48 minutos. De cada uno de los operadores se entrevistó a un representante de la entidad, directores de grupos (42 % en el Atlántico y 40 % en Barranquilla), integrantes de grupos (12 % en el Atlántico y 4 % en Barranquilla) y otros actores que interactúan con los operadores. Además, se consultó a representantes estatales, tanto a nivel distrital en Barranquilla, como departamental en el Atlántico, investigadores culturales y empresas creativas y culturales. Este último rol fue consultado considerando su relevancia en la gestión económica permanente de productos creativos y culturales con productos o servicios inspirados en el patrimonio cultural; de las tres empresas consultadas, dos se encuentran en Barranquilla y una en el municipio de Puerto Colombia (Atlántico).

Un año después del confinamiento por la COVID-19, se hizo un nuevo contacto con las personas entrevistadas previamente, con el propósito de comprender los cambios en las organizaciones después de la pandemia; en esta etapa, se logró entrevistar a un total de 13 personas de Barranquilla y 9 de los municipios del Atlántico.

Figura 38. Personas entrevistadas en función de su rol en el Carnaval del Atlántico y Carnaval de Barranquilla



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se participó en diferentes actividades de planeación de estrategias conjuntas orientadas a definir el plan de acción del Carnaval de Barranquilla como evento cultural de la ciudad. Gracias a ello, se tuvo acceso directo a debates e información que enriquecieron la comprensión relacionada con la visión de actores, gestores y organizaciones culturales sobre el carnaval y el rol de la cultura en el desarrollo de la ciudad.

### 7.2.3. Etapa Analítica

Durante esta etapa se realizó el procesamiento de la información recolectada, con la finalidad de identificar los factores más relevantes del ecosistema que determinan la gestión cultural y la innovación. El resultado de este proceso sienta las bases argumentativas para establecer los aportes a la investigación cultural resultantes de la presente investigación. Para ello, en paralelo a los procesos de recolección de información, se fue realizando la transcripción, documentación y codificación de los datos, con el fin de llevar a cabo un proceso metodológico sistemáticamente organizado para el análisis de la información, identificación de patrones, relaciones y significados.

En el esquema del proceso utilizado para el procesamiento de información y análisis de resultados se hace hincapié en las múltiples fuentes y herramientas para la recolección de información, tanto en el departamento del Atlántico, como en su capital Barranquilla (ver Figura 36). El análisis de la información recolectada se enfocó en la identificación de estrategias y procesos de gestión, su evolución y el relacionamiento de las organizaciones del ámbito de PCI. Para ello, se establecieron dimensiones y categorías para el análisis cualitativo, las cuales se relacionaron a su vez con la literatura académica referente (ver Parte III), facilitando el proceso de análisis e interpretación de los resultados. A continuación, se presentan las dimensiones establecidas para la presente investigación:

Tabla 12. Dimensiones y categorías para el análisis

Dimensiones		Categoría
Ámbitos o espacios de Innovación (Miles & Green, 2008)	Entidad – organización	1. Administración general y gestión financiera 2. Modelo de negocio 3. Ubicación en la cadena de valor 5. Comunicaciones internas, gestión de y organización.

Dimensiones		Categoría
	Preproducción y producción	6. Procesos de diseño, de producción internos y entre bastidores 14. Interacciones con el usuario y los suministradores y configuración de los contenidos 7. Transacciones (compras, alquileres, etc.) 10. Interpretación y procesos de producción
	Producto	11. Formato del producto ("producto cultural", características de la interpretación) 9. Contenido del producto (concepto cultural, etc.) 13. Interfaz del usuario con el producto.
	Comunicaciones	4. Comunicaciones con suministradores, colaboradores, socios, etc.
	Experiencia del usuario	8. Comercialización y gestión de relaciones con clientes. 12. Entrega de productos. 15. Medios y capacidades del usuario.
Estrategias de innovación (Vega-Jurado et al., 2009)	Estrategias de innovación	Hacer, Comprar y Cooperar.
Sistema sectorial de innovación (Malerba & Nelson, 2009)	Actores y relaciones entre ellos	Grupos de artistas, artesanos, audiencia, agencias gubernamentales, suministradores, la ciudad y sus servicios, otros interesados, etc. Otros operadores de eventos.
Valores de la Cultura (THROSBY, 2001)	Valores	Valor estético, valor espiritual, valor social, valor histórico, valor simbólico, valor de autenticidad.
	Otros valores	Valor social, medio ambiental y económico.

Fuente. Elaboración propia

Finalmente, una vez realizado este proceso, y teniendo en cuenta las principales tendencias y enfoques presentados en el marco de análisis, se realizó la interpretación de resultados, en el cual se contrasta la información con los referentes identificados. El uso de diferentes instrumentos para la recolección de datos, fuentes de información variada y herramientas de procesamiento de datos posibilitaron la realización de un análisis sobre el objeto de estudio, al contrastar las distintas fuentes de información. Estos resultados soportan de manera integral la formulación de conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## 8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 8.1. LOS CARNAVALES: EVOLUCIÓN Y ORGANIZACIONES CULTURALES IMPLICADAS

#### 8.1.1. Evolución de los Carnavales

Resulta complejo establecer una fecha exacta de inicio del carnaval de Barranquilla debido a la falta de registros precisos. Algunos estudios sugieren que su origen se remonta al año 1865, basándose en anotaciones encontradas en diarios de la época. Otros investigadores sitúan sus raíces en el período colonial, según relatos de viajeros de la época, que registraron celebraciones similares influenciadas por la llegada de los españoles.

No cabe duda de que, a lo largo del tiempo, el carnaval ha ido experimentando una notable evolución, motivada tanto por los cambios en el contexto socioeconómico como en la gestión. Inicialmente, la realización de este evento cultural era liderado por personas y familias reconocidas de la ciudad de Barranquilla, que encontraban en la cultura un factor determinante de la identidad de la ciudad; debido al "orden social", estas familias eran las encargadas de realizar los principales eventos y apadrinar los grupos folclóricos hasta que lograban tener una mayor acogida en la ciudad. Debido al aumento en la participación de los eventos y a la creciente importancia del carnaval para la ciudad, a comienzos del siglo XX se creó la Comisión Organizadora del Carnaval. Posteriormente, en 1938, se crea la Junta de Festejos del Carnaval adscrita a la Alcaldía de Barranquilla y encargada de brindar apoyo para la realización de los diversos desfiles y actividades del carnaval. Finalmente, en 1958 se institucionaliza la Junta Organizadora del Carnaval de Barranquilla, contando con la participación de representantes del distrito de Barranquilla y del departamento del Atlántico.

Todo este crecimiento significó para la ciudad un mayor reconocimiento, según se desprende del incremento sostenido de la participación de propios y visitantes en la

celebración. En consecuencia, se fueron creando múltiples eventos, tanto públicos como privados, centrados principalmente en la celebración de la fiesta y no en resaltar aspectos relevantes de la tradición cultural. Ante esta situación, y preocupados por el futuro de la organización del carnaval, a mediados de los años ochenta del pasado siglo, la Cámara de Comercio de Barranquilla realizó los Foros Ciudadanos, con el propósito de debatir entre representantes del sector empresarial, social y cultural sobre los mecanismos de gestión y las alternativas con las cuales promover un carnaval para la ciudad, en el que se proteja sus tradiciones y se dé visibilidad a la ciudad. Como resultado, se propuso crear una sociedad de economía mixta que se encargue de la organización del carnaval, comprendiendo el impacto de la celebración, los nuevos desafíos para la ciudad y la importancia de los grupos folclóricos. Es así como en el año 1991, a través de la regulación del Consejo de Barranquilla, se crea la Fundación Carnaval de Barranquilla como una organización mixta encargada de la gestión integral del carnaval (Lizcano & González-Cueto, 2005). Todo este proceso mejoró la organización del carnaval, logrando una mayor participación por parte de distintos actores sociales, culturales y económicos de la ciudad; asimismo, se identificaron factores de riesgo relacionados con la salvaguarda del patrimonio cultural, lo que llevo posteriormente a la postulación y reconocimiento como patrimonio cultural por parte de Colombia y la UNESCO.

Por su parte, el Carnaval del Atlántico surge como una estrategia para salvaguardar las tradiciones culturales en los municipios del Atlántico, buscando conservar manifestaciones que participan en el Carnaval de Barranquilla, pero cuyos orígenes se remontan a las tradiciones propias de estos municipios. Además de proteger estas tradiciones, a través de esta iniciativa se busca promover el turismo cultural y fortalecer el patrimonio cultural de la región, garantizando la continuidad de expresiones que reflejan la diversidad y riqueza cultural de los municipios. Los carnavales de Barranquilla y del Atlántico se complementan directamente, aportando al patrimonio cultural inmaterial.

El reconocimiento de la UNESCO constituye un hito importante para la cultura, en la medida en que, a través de este, se identifica y trabaja de forma colaborativa por preservar las manifestaciones culturales que se encuentran en riesgo. Adicionalmente, este reconocimiento también se percibe como una oportunidad para continuar posicionándose como una de las fiestas más relevantes de América Latina. Por lo tanto, a medida en que se



consolidaba como una de las celebraciones culturales más reconocidas en la región y el país, la organización ha ido transformándose para hacer frente a procesos más complejos para las entidades encargadas de su realización. Ante este acelerado crecimiento y los desafíos que representa para la ciudad, en las últimas dos décadas se han ido creando nuevas organizaciones especializadas en la realización de otros eventos culturales en el marco del carnaval, que cuentan con el respaldo y apoyo de las entidades territoriales de Barranquilla y del Atlántico.

Este incremento en la creación de organizaciones culturales se traduce también en una mayor diversificación de los eventos culturales en el marco del carnaval, con el surgimiento de nuevas expresiones y espacios para la difusión y circulación de la cultura. A continuación, se presenta una breve descripción de las principales organizaciones culturales que fueron seleccionadas como objeto de estudio, que sobresalen por ser encargadas de liderar eventos culturales, tanto en la ciudad de Barranquilla como en los municipios del departamento del Atlántico.

### 8.1.2. Organizaciones culturales analizadas

Como se ha mencionado anteriormente, el presente estudio se centra en el análisis de organizaciones culturales que trabajan en el marco de los Carnavales de Barranquilla y Atlántico. Estas organizaciones son las encargadas de gestionar los eventos culturales masivos, agrupando a su vez a otras organizaciones, artistas, músicos y hacedores culturales, quienes participan a través de la presentación de propuestas artísticas de valor creativo y cultural. A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las organizaciones operadoras de eventos que fueron analizadas como objeto de estudio en esta investigación:

#### Carnaval de Barranquilla



Asociación de Grupos Folclóricos del Departamento del Atlántico - AGFA: Creado en

1981, es una organización cultural sin ánimo de lucro que integra directores de danzas y disfraces preocupados por la protección de las manifestaciones culturales, la protección como fiesta popular y la dignificación de espacios para artistas y hacedores culturales. La asociación

surge como respuesta a la inconformidad de directores de danzas y disfraces tradicionales que se presentaban en el carnaval de Barranquilla con la entidad encargada de gestionar la realización del carnaval, motivado por el deseo de tener mejores condiciones para los artistas y hacedores y por la preocupación por la salvaguardia del patrimonio cultural. Con el fin de promover actividades direccionadas a sectores populares, se crearon eventos culturales masivos en nuevos espacios, dando origen al Carnaval de la 44, evento que es liderado por la asociación y que año tras año cuenta con una alta participación por parte de propios y visitantes.

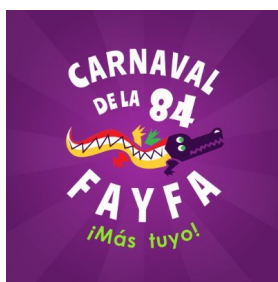


**Corporación Autónoma del Carnaval Gay de Barranquilla:** Sus orígenes se remontan a finales de los años 70 como una lucha constante por la reivindicación de los derechos de la comunidad LGBTQI+. Surge como un mecanismo de unión entre la comunidad, que es altamente discriminada, buscando abrirse espacios en el marco del carnaval de Barranquilla. Sin embargo, hasta 1997 no se creó la Corporación y se obtuvo el apoyo de la entidad encargada de gestionar el carnaval para poder participar en su programación oficial. En la actualidad, es un espacio de integración, respeto, inclusión y transformación social, que permite visibilizar la diversidad sexual y de género en el marco del carnaval.



**Asociación Cultural ¡Ay Macondo!:** Fue creada en el año 1996, enfocada en el fomento de la cultura a través de la formación e investigación de las artes escénicas por medio de la creación y difusión de espectáculos en espacios y formatos no convencionales. Bajo el nombre de *La Carnavalada*, en 2001 se creó el Festival de teatro y carnaval, que surge ante la necesidad de crear espacios fijos que fusionaran las artes escénicas con las tradiciones, la música y bailes con el teatro y otras expresiones culturales que hacen parte de la esencia de los carnavales como manifestaciones artísticas contemporáneas.

Esta entidad también se encarga de fomentar la creación de público mediante talleres, cursos, encuentros, conferencias y procesos de creación que sensibilicen al espectador sobre la actividad artística. Asimismo, cuenta con una oferta cultural permanente para la ciudad, como espacio de circulación de arte y cultura.



**Fundación de Arte y Folclor del Atlántico – Fayfa:** Con el propósito de unir esfuerzos para trabajar por la salvaguarda de las tradiciones del carnaval de Barranquilla, en 2001 los artistas crean la fundación, para promover la generación de nuevos escenarios antropológicos alternativos de carnaval, tales como el “Desfile de la calle 84”.



**Fundación Carnaval de Barranquilla:** Reconocido como el principal operador del carnaval de Barranquilla, bajo un modelo de gestión público – privada con el fin de promover la cultura y el folclor, salvaguardar el carnaval y todas sus manifestaciones patrimoniales. La Fundación, junto con Carnaval de Barranquilla S.A (creada en 1991), son las entidades encargadas de la organización de los eventos y desfiles más representativos del carnaval, desarrollando acciones sobre ejes fundamentales como: grupos folclóricos y manifestaciones tradicionales, emprendimiento, Carnaval para el futuro y Carnaval 365.

### Carnavales del Atlántico



**Corporación Autónoma del Carnaval y Belleza del Municipio Campo de la Cruz:** Es la entidad que apoya la realización desde sus orígenes, en 1994, del Carnaval y Reinado Intermunicipal del Sur y Sus Riberas de Campo de la Cruz, como un espacio antropológico cercano para la promoción, rescate y salvaguardia de las tradiciones culturales y la identidad. Este evento es también conocido como el Carnaval del Sur y convoca a todos los portadores de tradiciones que surgieron en el departamento del Atlántico en los municipios.



*Fundación Carnaval de Sabanalarga*

NIT. 802.024.476-5 Reg. No. 11.815 de 17 de Junio/04  
e-mail: funcarsa@hotmail.com  
Dirección: Carrera. 19 No. 22-73 \* Tel. 8783 909 - 8783 912  
Sabalarga - Atlántico

**Fundación Carnaval de Sabanalarga – FUNCARSA.** Es la encargada de liderar La Guacherna del Caribe, un espacio

institucionalizado que nace en el año 1986 para compartir la tradición en el municipio de Sabanalarga, en el que también participan grupos y hacedores de otros municipios del departamento del Atlántico. Entre las manifestaciones más representativas del municipio de Sabanalarga se encuentran los diablos Arlequines y la danza de los Goleros de Sabanalarga, que formaron parte del dossier enviado a la UNESCO para la declaratoria como Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad.



**Corporación Autónoma del Carnaval de Juan de Acosta y Reinado Intermunicipal del Millo - Carmillo:** Creada en el año 1996, trabaja en la preservación de la tradición cultural a través de la organización de sus diferentes eventos del Festival del Millo en el

municipio de Juan de Acosta, en los que el millo, como cultivo, une a agricultores y dinamiza la economía local.



**FUNDACIÓN CULTURAL**  
*Barrio Arte*

**Fundación Cultural Barrio Arte:** Desde el año 2000, la fundación asume la realización del Carnaval del Recuerdo, creado en el año 1991 como una estrategia para promover la identidad, la pertinencia y la inclusión

en el municipio de Baranoa. Este evento cultural surge de un proceso de investigación liderado por la misma comunidad ante la preocupación por rescatar expresiones culturales tradicionales que se habían perdido.

### 8.1.3. Institucionalización de organizaciones culturales

Según datos de la Fundación Carnaval de Barranquilla, en la actualidad existen más de 270 organizaciones registradas que participan en los carnavales de Barranquilla (ver Anexo 2). De estas, el 5 % fueron creadas hace más de 70 años, representando manifestaciones

patrimoniales como las danzas de Congo, de Relación, Especiales y Cumbias. El 17 % tienen más de 30 años. Es decir, que, en la actualidad, se mantienen más de 50 organizaciones que han trabajado de forma ininterrumpida por la salvaguardia los últimos 50 años, por lo cual reciben el reconocimiento como *líderes de la tradición*. De acuerdo con Buelvas Aldana:

Por lo general las diversas danzas y en general los grupos de carnaval responden a unos mismos patrones frente a la celebración. Cada danza tiene un dueño, o dueña, la persona que la fundó, heredó o compró ya constituida y con alguna tradición; él o ella es quien organiza y administra el grupo. La compra de una danza era más frecuente hace unos 50 años, hoy la tendencia es rescatar grupos desaparecidos o crear nuevos. Tienen además un director o directora, un conductor artístico del grupo, que puede ser el mismo dueño o no, un capitán o capitana, que generalmente es el más diestro de los danzantes, quien va a la cabeza de estos en las presentaciones de los desfiles. Todos estos roles los puede desempeñar una sola persona, cosa que por lo general sucede (Buelvas Aldana, 2013. P. 171)

En cuanto a las tipologías de organizaciones, en su mayoría están constituidas legalmente ante la Cámara de Comercio de Barranquilla como Fundaciones o Corporaciones. Esto se debe a que, desde hace aproximadamente 15 años, se puso en marcha una estrategia por parte del Estado para la entrega de recursos financieros a través de una convocatoria pública denominada "Bolsa de estímulos". Esta convocatoria tiene como finalidad estimular la cultura mediante la entrega de un recurso económico al que sólo pueden acceder aquellas organizaciones que estén legalmente constituidas.

Este requisito llevó a que los operadores, grupos culturales y comparsas buscaran un mecanismo de constitución legal, con el fin de poder acceder a dichos recursos. Adicionalmente, otro efecto positivo producto de la constitución legal de estas organizaciones fue la oportunidad para que los grupos se constituyeron como entidades culturales de naturaleza jurídica diversa (empresas, fundaciones), lo que dio paso a trabajar por la dignificación de la actividad cultural, pasando de recibir apoyo por parte del sector empresarial, mediante productos en especie como bebidas alcohólicas, agua y comida, a recursos económicos en forma de patrocinio o donaciones.

De acuerdo con algunos entrevistados, antes del proceso de institucionalización el apoyo entregado en especie más recurrente eran bebidas alcohólicas, lo cual repercutía negativamente en la imagen de muchas organizaciones culturales, ya que era común tener

una visión desdibujada de los grupos y danzas, al ver, durante los desfiles, personas con altos niveles de alcoramiento [DG05; DG11; OP02].

Entonces ahí empezamos una lucha de dignificar el trabajo de los actores del carnaval porque se estigmatizaba mucho (...) o sea estigmatizaba mucho a las danzas tradicionales por el hecho de tomarse un trago de ron y todo lo demás. Entonces empezamos ahí a crear un movimiento al interior para establecer normativas (OP02).

Gracias al requerimiento de formalización legal y la regulación de mecanismos de búsqueda de alternativas de financiación, se fue propiciando un cambio organizativo, con estrategias para mejorar la gestión de recursos, al tiempo que se buscó cambiar esa imagen negativa sobre el artista de carnaval.

Según Buelvas Aldana (2013), entre los atributos más relevantes que se deben resaltar en el marco de los carnavales, es que esta es una manifestación viva que ha ido cambiando con el tiempo, integrando simultáneamente lo tradicional con lo contemporáneo. Por tal motivo, en este contexto convergen varios tipos de organizaciones; por una parte, se encuentran las organizaciones centradas en la salvaguardia de las tradiciones, entre ellas, los grupos de danzas, que trabajan por preservar la cultura desde su forma de expresión tradicional ya sea a través de la danza, el vestuario o en la música; adoptando solamente ligeros cambios. Por otra parte, con una creciente participación se encuentran las organizaciones que lideran las comparsas y disfraces contemporáneos; agrupan a las representaciones en cuya interpretación reflejan la influencia del contexto social actual, abordando temáticas políticas, ambientales o sociales de interés colectivo. Algunos de estos grupos han participado en el carnaval durante más de 20 años, con lo cual ya se consideran una parte fundamental de él. En consecuencia, aunque se promueve una mayor protección por la tradición, cada edición históricamente presenta cambios significativos y nuevas experiencias (IC01). Todos estos elementos hacen que cada edición del carnaval sea única, debido a la conexión entre lo tradicional y lo contemporáneo y entre la identidad y el territorio. Como explica Buelvas en el libro *La fiesta en el caribe colombiano: el Carnaval de Barranquilla*:

Hoy, el carnaval de Barranquilla es una fiesta cultural de gran riqueza; es un crisol de colores, sonidos, tradiciones, ritmos que expresan la mixtura étnica de la región. Esta

particularidad lo distingue precisamente de los carnavales europeos, convirtiéndolo en un hecho específico que recoge innovaciones y aportaciones originales. (Buelvas Aldana, 2013, p. 168)

Teniendo en cuenta los cambios sociales, el crecimiento en la participación de grupos y comparsas y la visibilidad generada a partir del reconocimiento por parte de la UNESCO, en cada edición se han explorado nuevos modelos de operación de la fiesta para la ciudad, con el propósito de lograr un equilibrio entre lo tradicional y lo contemporáneo. Así, la organización del evento cultural más representativo pasó de tener una operación exclusiva por parte del Estado desde finales de los años 80 e inicios de los 90 a ser gestionada por una entidad de naturaleza mixta. Posteriormente, debido al crecimiento continuo después del reconocimiento de la UNESCO, se fueron sumando distintas organizaciones culturales operadoras de eventos, creando cada una de ellas nuevos espacios de circulación cultural únicos en el carnaval. Tal es el caso de la Asociación de Grupos Folclóricos del Atlántico, que sobresale por el esfuerzo liderado a favor de los colectivos culturales y la forma en que han creado nuevos espacios en la ciudad:

Liderado por otro gran amigo y líder de grupo cultural, se estaba gestando una forma de agremiar o de armar un sindicato de grupos folclóricos, es así como nace la Asociación de Grupos Folclóricos del Atlántico. Ahí empezamos una lucha de dignificar el trabajo de los actores del carnaval porque se estigmatizaba mucho las danzas tradicionales. [...] posteriormente, debido a desacuerdos con el operador de carnaval varios grupos folclóricos, más de 60, decidimos no ir más a la vía 40 [principal desfile del carnaval], y entonces, qué hacemos? creamos el primer desfile del carnaval de la 44 [...] decidimos regalarle todo ese esfuerzo, sacrificio que hacían los grupos folclórico, bueno, que hacemos todavía al pueblo barranquillero de manera gratuita, entonces ahí se ha mantenido por 21 años lo que es el carnaval de la 44. (OP02)

Asimismo, con el transcurrir del tiempo, se han ido sumando nuevos operadores, con el propósito de construir colectivamente un carnaval en el que se vean representadas tanto manifestaciones culturales tradicionales como contemporáneas. Estas organizaciones, se han sumado a la construcción de una agenda cultural completa, que brinda la oportunidad de participar en diversos eventos y actividades del carnaval, tanto en la ciudad de Barranquilla como en los municipios del Atlántico.

#### 8.1.4. Uso de software para el apoyo de análisis cualitativo

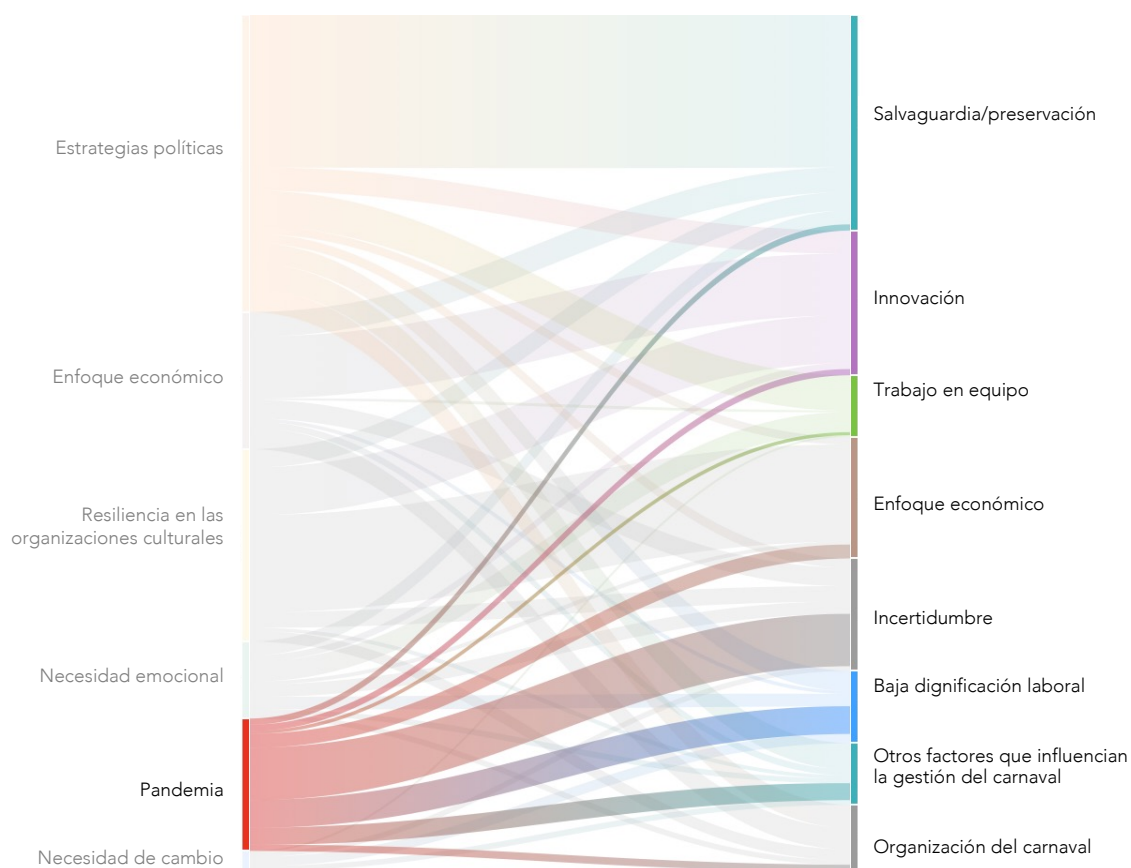
El análisis de contenido para la revisión y procesamiento de la información se realizó utilizando como herramienta de apoyo el software de análisis cualitativo ATLAS.ti. Ejemplo del uso de software se representa en la Figura 39 con el análisis de las entrevistas realizadas después de la COVID-19. Se identificaron términos emergentes para comprender, mediante la co-ocurrencia, los temas de interés asociados a las dimensiones del estudio sobre el impacto de la pandemia. Además, se hizo una revisión de los datos, con el fin de identificar las relaciones entre categorías de tipo causal, temporal o temática.

Como ejemplo, se presenta el análisis del diagrama, en el que la pandemia se identifica como un factor clave que ha impactado la permanencia de las organizaciones culturales. así como aspectos económicos y estrategias políticas. En cuanto a los aspectos emocionales, se presenta una influencia en la percepción de la seguridad laboral y las dinámicas dentro de los equipos de trabajo en el ámbito cultural. La supervivencia de las organizaciones culturales, en el marco de la pandemia, se identifica que se basa en la innovación, el trabajo en equipo y la gestión organizacional del carnaval, las cuales han contribuido a la adaptación de los carnavales a un contexto muy adverso; lo importante es que los avances logrados se han incorporado al quehacer de las organizaciones involucradas.

Por lo tanto, el uso del software sirvió de gran utilidad para el análisis de la información y la comprensión de las relaciones entre los datos, patrones comunes y diferencias entre los actores, los cuales se presentan a continuación.



Figura 39. Diagrama Sankey generado a partir de las relaciones temáticas – Pandemia.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las entrevistas. Diagrama generado con el software ATLAS.ti versión 24.1.1.

## 8.2. DIMENSIONES DEL ANÁLISIS

Con el propósito de presentar los resultados derivados del trabajo de campo, en la que se documentó la experiencia de los diversos representantes de organizaciones culturales (incluyendo operadores de eventos, grupos culturales, artistas y hacedores), representantes del Estado, Investigadores culturales, entre otros, a continuación, se presentan los hallazgos más relevantes, organizados de acuerdo con las dimensiones de análisis definidas previamente en el apartado de Desarrollo Metodológico. Todos los aportes recabados durante el proceso exploratorio permitieron obtener aprendizajes de alto valor para comprender en profundidad las dinámicas propias de la gestión del patrimonio cultural en estas manifestaciones de PCI.

### 8.2.1. Los espacios de innovación

#### La entidad

De acuerdo con lo indicado en la Tabla 12, uno de los ámbitos o espacios de innovación descritos por Miles & Green (2008) es la propia entidad, en la cual se identifica que los procesos de innovación más relevantes tienen su incidencia en las categorías: (i) la administración general y gestión financiera y (ii) Modelo de negocio.

#### *Actividades administrativas generales y gestión financiera*

Con el análisis de las actividades administrativas y en la gestión financiera se identificaron principalmente innovaciones en proceso relacionadas con la administración y gestión organizacional. Estas, inicialmente, fueron impulsadas por el marco político establecido por el Estado el cual sentó las bases para la promoción de la cultura y la asignación de recursos. Este mecanismo fue determinante para impulsar y transformar las organizaciones culturales mediante su constitución legal y el desarrollo de nuevas acciones a favor de la dignificación del trabajo cultural y de oportunidades de crecimiento sostenido basado en un enfoque empresarial. Entre los cambios más sobresalientes, en los últimos 7 años, al interior de las organizaciones operadoras y de grupos culturales está la creación de estructuras organizacionales más robustas, aunque esta actividad no representa la fuente de ingresos principal para sus integrantes. En algunos casos se identifican organizaciones que han definido estructuras organizacionales basado en capas, donde el líder del grupo cuenta con un grupo base principal encargado de impulsar tanto la gestión de recursos como los procesos de alistamiento a nivel artístico, económico y logístico. Esta primera capa es un grupo cercano, que cumple también la función de Comité directivo o grupo primario, apoyando integralmente la gestión administrativa, artística y cultural (DG01, DG11, GCA01). En la medida en que se acerca el carnaval, este grupo va aumentando con bailarines antiguos y posteriormente los nuevos.

Estos cambios en la estructura organizativa tuvieron una mayor incidencia después del COVID-19, debido al fallecimiento de personas reconocidas por su liderazgo y tradición cultural. Tras la pandemia, se identifican cambios en los sistemas de organización, así como

también un mayor interés por personas jóvenes, estudiantes de carreras creativas y culturales, por visibilizar el valor simbólico y la identidad del carnaval para la ciudad:

Ahora cuento con el apoyo de algunos familiares y de un par de miembros del grupo que tienen ya una antigüedad. Ellos saben que todo esto se hace de forma voluntaria y que es difícil [...] esta pandemia ya se ha llevado a muchos de nuestros integrantes y los efectos secundarios se sienten en el cuerpo. (DG07)

Yo estoy involucrando ahora a dos personas más en todo esto de la logística y administración para que me ayuden. Son de los que han estado en el grupo desde el inicio conmigo porque el día que yo falte no quiero que esto deje de existir. (DG05).

Así, algunos grupos han buscado mecanismos como el voluntariado para ir vinculando en los procesos de gestión a nuevos integrantes por fuera del núcleo familiar, comprometidos con la manifestación cultural que representan, la identidad cultural y los valores compartidos.

Necesitamos que una persona esté al frente y apoyando, porque sinceramente no es un trabajo fácil y es complicado dar la talla. Es difícil porque tener la aceptación de todo el grupo, las entidades, músicos y el pueblo. Esto es difícil, unos se quejan que del trabajo, tiempo, plata y mil cosas más. Es que nadie se imagina todo lo que uno hace. (OP04)

Este aspecto tiene resultados positivos frente a la preocupación colectiva por la conservación del patrimonio cultural, que, debido a la edad avanzada de sus líderes y la antigüedad de los grupos, se hace necesario para la sostenibilidad de los grupos. Mediante la participación de los nuevos integrantes, que tienen un mayor conocimiento del uso de las TIC, se han creado nuevos canales y estrategias de difusión, llegando a documentar los procesos culturales, conocimientos y experiencias de los grupos culturales y las tradiciones en investigaciones de aula realizada por estudiantes.

Por otra parte, en el caso de las organizaciones culturales encargadas de la operación de los eventos, éstas tienen una institucionalidad reconocida socialmente en el territorio, con lo cual han definido estructuras más formales y organizadas que apoyan la gestión y la consecución de metas estratégicas. Tal es el caso de la conformación de órganos de apoyo a la toma de decisiones, como juntas o comités directivos, en donde:

Debido a la forma en que se originó la asociación, desde un principio se crearon los estatutos y se dejó todo organizado para poder trabajar bien y aportar de verdad a mantener

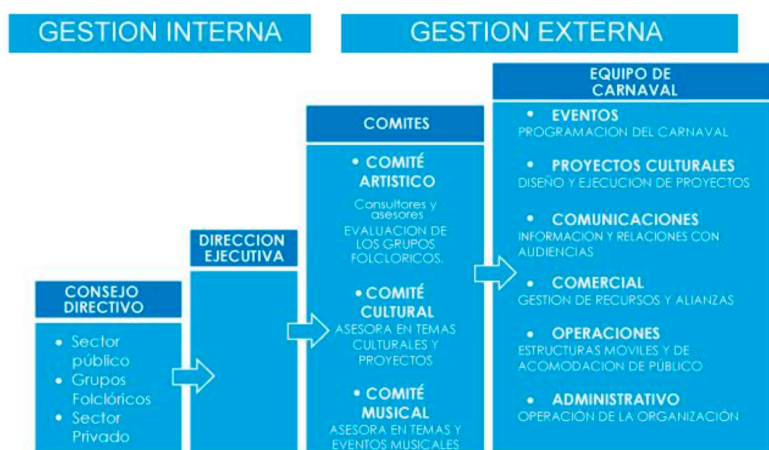
la tradición, pero sobre todo a proteger la cultura y dignificar el trabajo que hacemos todos. (OP02).

Nosotros tenemos un comité que se fue creando para poder trabajar bien. En el equipo se han ido metiendo cada vez más personas y hacemos reuniones y ya dejamos todo claro registrado en actas por si alguien quiere hacer seguimiento [...] en este caso es difícil porque además del carnaval quien se mete es también casi que activista de la comunidad [LGTBIQ+]. (GCA01).

(...) participar en esto pues obvio yo iba y no solo conocía ahí mucha gente, comencé como abanderar algo hermoso; no era nada fácil, pero me parecía hermoso ir abriendo un desfile de esto. Todo esto me llevo como a estar ahí cada vez más adentro y con el tiempo me llamaron; no existía una junta como tal, pero si queríamos reunirnos y ser organizados. Eso siempre me ha gustado y yo creo que eso se lo debo también digamos a la parte ejecutiva mía como arquitecto, en los hoteles fui jefe de mantenimiento, fui gerente operativo y esto me enseñó a una planeación y una programación. Entonces yo manejo el garabato a pesar ser algo folclórico como de pronto, muy corporativo y si todo lo hacemos con una planeación y hacemos programación; las cosas nos deben salir bien. Considero yo que es así porque creo que me ha funcionado, entonces estando en la Cipote [nombre grupo folclórico] existimos todos y todos hacíamos detalles y planeación y todo. (DGC01)

En el caso del principal operador del Carnaval de Barranquilla, la Fundación Carnaval de Barranquilla, cuenta con un Modelo de gestión propio (ver Figura 40), con una Junta Directiva encabezada por el alcalde de la ciudad, la Cámara de Comercio de Barranquilla, la Fundación Santo Domingo y tres representantes de grupos culturales. Adicionalmente, en 2021 se creó el Comité de Patrimonio, de carácter consultivo, con el fin de servir de apoyo a la junta directiva en el seguimiento de aspectos fundamentales del evento cultural y todas sus manifestaciones. En este comité, además de líderes de grupos folclóricos, en el año 2023, se integraron dos nuevos representantes de la sociedad civil, pertenecientes a la academia y a gremios, con el propósito de promover acciones de cooperación para la investigación y el desarrollo de nuevas propuestas para la ciudad. Adicionalmente, se invitan a las mesas a representantes del Estado.

Figura 40. Modelo de Gestión – Carnaval de Barranquilla S.A



Fuente: Manual Ciudad Carnaval – Carnaval de Barranquilla (2013, p.5)

En este caso, el Modelo de Gestión, acompañado del involucramiento de distintos representantes del Estado y el sector empresarial, tienen como finalidad la articulación con gremios y otras empresas para la puesta en marcha de actividades misionales de la organización; como resultado, se desarrolló la propuesta museística y pedagógica del Museo de Carnaval, conllevando innovaciones en servicios basados en nuevas interpretaciones del PCI y en la gestión financiera. Asimismo, en el caso de las Fundaciones de las grandes empresas del país, estas aportan al desarrollo de estrategias encaminadas al fortalecimiento del tejido social y económico basado en actividades de Responsabilidad Social Empresarial. En estos casos, el trabajo articulado ha dado lugar a beneficios positivos para la introducción de nuevos programas diseñados mediante estrategias de cooperación centradas en beneficiar a los hacedores, grupos culturales y a la ciudad en general.

Uno de los programas desarrollados en articulación con la Fundación Santo Domingo y Carnaval de Barranquilla S.A buscó el fortalecimiento organizacional y de los modelos de negocio de los Grupos Culturales; durante el proceso, apoyaron con el registro de marca y la definición de productos y servicios con oferta permanente durante el año, logrando, de este modo, el reconocimiento de la figura de empresas culturales al interior del carnaval, enfocado en tratar de remediar la temporalidad del trabajo cultural. Anteriormente, en su mayoría, la gestión se realizaba en una temporada en concreto del año, puntualmente, en el alistamiento de los carnavales. En la actualidad, muchas organizaciones trabajan de forma ininterrumpida

durante el año, como empresas culturales que ofertan sus servicios y participan en actividades tales como festivales de verano, presentaciones empresariales, etc. Estos cambios han dado lugar a innovaciones en servicios, con la introducción de nuevas puestas en escena, con nuevas interpretaciones centradas en la experiencia de los clientes y que aportaron a la definición de un nuevo modelo de negocio basado en nuevas representaciones del contenido cultural, lo que, a su vez, ha dado lugar a un cambio en la gestión financiera y de marketing, mediante la diversificación de fuentes de financiación y estrategias comerciales, como los ingresos por servicios, tales como escuelas artísticas y culturales, presentaciones en eventos, actividades formativas con empresas, entre otras.

Todas las acciones encaminadas a la renovación de modelos de gestión cultural son consideradas positivas, ya que propician un relevo generacional efectivo y la identificación de nuevas fuentes alternativas de ingresos. Como consecuencia de todos estos cambios, las organizaciones consideran, como uno de sus principales retos, el desarrollo de estrategias de marketing bien estructuradas que generen valor a las organizaciones culturales, clientes y patrocinadores. Este proceso de marketing va unido a la necesidad de visibilizar la labor cultural durante los 365 días del año, y no exclusivamente durante el periodo de carnavales, con el fin de tener estrategias de comunicación consolidadas con las que se llegue a una mayor cantidad de público, que tenga impacto sobre la marca de los clientes y patrocinadores.

### *Modelo de negocio*

La propuesta de valor del modelo de negocio “gestión del patrimonio cultural inmaterial” se centra en la salvaguarda y protección de las tradiciones culturales y la identidad. Tal como se mencionó en el apartado anterior, debido a las limitaciones de la gestión de recursos financieros, en su mayoría dependientes del Estado, y ante la falta de otros mecanismos de financiación, se terminan comprometiendo recursos personales y familiares, que hace sostenible el valor cultural, pero no su viabilidad económica. En respuesta a esta necesidad, se identificó la introducción de innovaciones en servicios y en procesos en el área de Marketing, venta y servicios postventa, orientados a buscar nuevas alternativas de financiación de la gestión cultural y también a promover la creación de nuevos públicos.

Todos los cambios identificados en la gestión cultural han llevado a la introducción de nuevos modelos de negocio de las organizaciones, con una oferta de servicios permanente durante el año, basada en una oferta creativa y cultural que, en algunos casos, se enfoca en la gestión de proyectos de intervención social, en el diseño de estrategias educativas para la conservación y salvaguardia de tradiciones culturales y en la comercialización de paquetes culturales centrados en la experiencia de carnaval.

En un principio, de acuerdo con uno de los operadores, las empresas privadas daban patrocinios a cambio de la visibilidad de la marca:

(...) ellos, al inicio, lo que aportaban era 10 cajas de cervezas para los grupos folclóricos y el nombre de la marca salía por todas partes. Ahora, cuando llega una empresa a decirme mira para que tu marca este en este espacio, tú tienes que bajarte del bus (pagar) ya no con 10 cajas de cerveza, sino con plata, plata (...). Entonces ya en esa primera etapa, por ejemplo, la relación con las empresas era muy difícil, porque entramos a ordenarle la forma de participación y, hoy por hoy, ya incluso entregan millones negociados a través de un contrato. (OP01)

Con el establecimiento de normativas y estrategias claras para la gestión de mercadeo y comercial, otros operadores han visto una oportunidad para vincular empresas y obtener patrocinios para la realización de eventos y para apoyar económicamente a los mismos grupos culturales, teniendo en cuenta las características de la población que participa y asiste a los eventos, con lo cual sostienen que:

Creamos un departamento de mercadeo (...) Yo le dije: no tengo plata, no tenemos plata, pero como tú eres una mujer muy inteligente, entonces si consigues unos patrocinadores, negociemos un porcentaje. Entonces hicimos un documento oficial y ella consigue, de acuerdo a unos principios comerciales, que tenemos patrocinios. Entonces ella, el sueldo se lo pone ella, entre más recurso busca en la empresa privada; ella se ve más beneficiada porque se gana un porcentaje. Entonces, ella tiene su oficina, tiene 5 niñas que están llamando por un call center, tenemos un portafolio y cuando ella necesita la presencia mía como representante legal, yo la acompaño y yo tiro la carreta cultural y todo lo demás. Entonces tenemos ahora casi 16 empresas nuevas, de a poquito, pero ahí vamos. (...) Entonces por decirte algo, este aparece X entidad y quiere patrocinar las cuatro mejores comparsas, entonces nosotros le mostramos el catálogo y llamamos al director de grupo, mira que levantamos dos milloncitos de pesos para el desfile, entonces ya eso ayuda al director. (OP02)

Todos estos procesos muestran los cambios en los modelos de negocio y en la gestión cultural. Los modelos de negocios en el ámbito cultural, en especial en el patrimonial, parten de un principio diferente al de otros sectores, debido a que se sustenta integralmente en la identidad y el valor cultural. Así, basado en el trabajo de campo realizado con las diferentes organizaciones culturales, se podría establecer que la propuesta de valor es la de fomentar la conservación y salvaguarda del patrimonio cultural mediante el desarrollo de actividades de formación, circulación y producción de montajes artísticos culturales. En este modelo, se encuentra una variación entre tipologías de organización donde se afirma que:

Esa es la diferencia de grupos consolidados con los demás. Los consolidados son aquellos que viven para el carnaval, mientras que los otros viven del carnaval (DGC01)

En concreto, la expresión “organizaciones que viven para el carnaval” se refiere a aquellas organizaciones que trabajan durante todo el año con actividades artísticas y culturales que sirven como preparación para el carnaval; estas organizaciones monetizan a través de otros servicios culturales, como formación, presentaciones, turismo cultural y venta de experiencias para el carnaval, es decir, que, a nivel empresarial, ofertan servicios durante todo el año. Por otra parte, se encuentran las “organizaciones que viven del carnaval”, término que hace referencia a las que únicamente presentan sus servicios durante la época de carnaval y obtienen ingresos a partir de la comercialización de experiencias de carnaval representadas en cupos o espacios en los que participan las personas que pagan por el derecho a presentarse con dicho grupo.

Este último modelo, en el que se comercializan cupos para hacer parte de un grupo folclórico y así poder participar en los desfiles, constituye una innovación en servicios que ha sido replicada por parte de varios grupos culturales, ya que se enfoca en la comercialización de experiencias para propios y visitantes, donde las personas interesadas se preparan a través de ensayos en la temporada previa a carnaval y se presentan con el grupo en los desfiles. La acogida de este producto es tan alta que incluso se oferta en ciudades como Bogotá, con espacios de prácticas para preparar con tiempo las coreografías o montajes artísticos y ofrecer toda la experiencia a las personas que programan su viaje para carnavales. Uno de los grupos que más sobresale en este servicio es el grupo de Marimondas de Barrio Abajo y el grupo de disfraces colectivos como La Puntica No Ma´.



Finalmente, es destacable la forma en que estos modelos de negocio del ámbito cultural promueven la creación e inclusión de nuevas empresas y emprendimientos con servicios conexos, como pueden ser los asociados a la gastronomía cultural en los espacios de ensayos, donde se reúnen gran cantidad de personas para vivir la experiencia en la fase de preparación, o el diseño y venta de productos y prendas de vestir con símbolos identitarios de la ciudad o de las manifestaciones culturales, entre otras.

### Preproducción y producción

Esta dimensión contempla innovaciones centradas en los Procesos de diseño y de producción internos y en la Interpretación y procesos de producción. Las dimensiones abordan actividades de planificación, preparación y desarrollo necesarias para la puesta en marcha de proyectos culturales. A continuación, se describen en mayor profundidad los principales hallazgos del proceso exploratorio en esta fase:

#### *Procesos de diseño y de producción internos*

Las actividades de diseño y producción son fundamentales para brindar al público una experiencia única y con alto contenido de valor cultural. Los grupos culturales dirigen gran parte de sus esfuerzos hacia la creación de contenidos y experiencias, considerando este como un proceso nuclear de la gestión cultural, con propuestas que van cambiando cada año.

Para ello, las organizaciones realizan actividades como diseño de coreografía, producción y selección de música e intérpretes, indumentaria, trajes, entre otros. En el caso de los grupos culturales con mayor capacidad económica, estos procesos se llevan a cabo mediante la contratación de personal experto, con el que co-crean cada uno de los procesos. Por su parte, los grupos culturales con mayores limitaciones económicas, en los últimos cuatro años, han empezado a adoptar parte de estas prácticas con el apoyo de voluntarios. Estos voluntarios son principalmente jóvenes estudiantes de la Escuela Distrital de Arte – EDA, SENA y Universidad del Atlántico, en áreas culturales, de producción audiovisual, danza y música. En su gran mayoría, estos jóvenes se vinculan a los grupos buscando poner en

práctica sus conocimientos, aprovechando la cercanía, a nivel de amistad o familiaridad, con los líderes o integrantes de las organizaciones.

Todos los esfuerzos realizados durante el diseño y producción internos se reflejan en la introducción de innovaciones en puestas en escena, centrados en el rescate o en nuevas interpretaciones, que incluye la producción de música especializada, vestuario con nuevas interpretaciones, uso de nuevos materiales (por razones estéticas o por cuidado del medio ambiente), integración de elementos tecnológicos al vestuario, con el objetivo de hacerlo más llamativo, entre otros aspectos. Sin embargo, estas innovaciones son condicionadas por el cumplimiento de los valores culturales, puesto que el contenido cultural asociado a las manifestaciones de carácter patrimonial es regulado por parte de operadores y entidades territoriales, dando cumplimiento a lo establecido en el Plan Especial de Salvaguardia – PES.

Basado en la importancia del valor cultural relacionado con el carnaval, en el caso de los grupos patrimoniales, sus líderes directamente son quienes tienen una mayor claridad del valor simbólico y propenden por la protección y salvaguardia de dichos aspectos de valor patrimonial. Todo lo antes mencionado representa, para las organizaciones culturales, dos enfoques de trabajo: el primero basado en la conservación de aspectos identitarios y patrimoniales, en el que se debe dar cumplimiento de forma estricta a los lineamientos definidos para la manifestación cultural en cuestión. El segundo, se relaciona con la propuesta cultural con la que participan los grupos en nuevos espacios (desfiles o presentaciones), que tienen como finalidad la de integrar nuevas propuestas culturales basadas en la música, colores, trajes o coreografías. Estos últimos son considerados:

Es importante siempre tener propuestas nuevas, es aburrido ver la misma vaina siempre todos los años, entonces también debemos crear algo nuevo y diferente. Que cuando el público nos vea en el Fin de semana de la Tradición<sup>10</sup> encuentre las danzas patrimoniales (...) pero que también si en el mismo fin de semana nos ven en otro espacio diferente, estemos nosotros mismos participando con propuestas nuevas, crear cosas bacanas, innovar y hacer propuestas locas (...). (DGC01).

---

<sup>10</sup> Evento especial en el que se presentan las manifestaciones culturales patrimoniales y que su presentación es evaluada buscando dar cumplimiento a las condiciones y características que la hacen portadora de una tradición.

Es que para los procesos creativos fue fundamental tener un soporte investigativo. Es decir, yo no puedo generar puestas en escena si no hago un estudio detallado del contexto, de las danzas. Y esto nos tocó en principio algunas cosas se relacionaron con el carnaval, pero también tenemos otros repertorios que se relacionan con otro tipo de expresiones culturales del país que son igual de importantes. Para eso nos tocó hacer un equipo de trabajo, investigar, analizar muy bien todo, desde el biotipo hasta los comportamientos. Allí empezamos como ese proceso también a innovar, crear y sistematizar. (IC06).

Cabe destacar que las organizaciones ubicadas en los municipios del Atlántico, en su gran mayoría, operan como fundaciones centradas en trabajar por grupos poblacionales de interés especial como adultos mayores, niños o personas con discapacidad, por lo cual, también trabajan en el diseño y puesta en marcha de otros programas de especial interés para sus integrantes que, de forma continua, son beneficiarios de las múltiples actividades encaminadas a la promoción de la salud, actividades recreativas y al desarrollo de capacidades productivas. Así, debido a las limitaciones económicas, durante la fase de diseño y preproducción se identifican acciones como:

(...) aportamos a la cultura y a las comunidades, les enseñamos sobre costura y confecciones. Y eso para mí es la felicidad porque estamos colaborando, estamos ayudando, dándole una herramienta para que ellos trabajen y tengan sus ingresos. Mira, tenemos los talleres de saber el oficio de confección. Ajá, eso es un proyecto. Les enseñamos a los abuelitos que están en la casa a usar la máquina y vendemos moñas y otras cosas por encargo y en la época de carnaval confeccionamos nuestros propios trajes (DG07).

En contraste, en el caso de los grupos de Barranquilla, en su mayoría, sus integrantes son profesionales con mayor poder adquisitivo, que aportan directamente los recursos necesarios para cubrir el proceso de diseño y confección. Teniendo en cuenta los altos costos asociados al vestuario de algunas manifestaciones culturales, las organizaciones realizan actividades encaminadas a recolectar fondos y financiar parte de los costos. En el caso de algunas organizaciones de la ciudad de Barranquilla, manifiestan también contar con servicios especializados de diseño de vestuario, buscando tener una propuesta original, elegante y uniforme para los eventos en los que participan.

Por último, ante el cambio de las condiciones climáticas tales como temperatura, humedad, lluvia y velocidad de viento es interesante destacar innovaciones basadas en

procesos de investigación no estructurados, que han sido lideradas por los mismos grupos. Los cambios se realizaron con el fin de mantener aspectos estéticos del patrimonio salvaguardando las características más importantes del vestuario y pigmento usados en su composición artística. Uno de los casos más representativos corresponde a uno de los grupos de tradición de Son de Negro, quienes hacen alegoría a los esclavos y deben pintar todo su cuerpo de color negro.

(...) yo fui que hice el experimento. Nosotros anteriormente teníamos que molíamos el carbón. Pero molíamos y le añadíamos aceite quemado, y el problema es que el aceite quemado con polvo es que le cierra la temperatura por los poros y la persona se le baja la presión. Entonces, nosotros hicimos el experimento, cogimos el polvo mineral, hicimos la preparación. Lo hicimos el primer día y vimos que era una cosa más fácil porque polvo mineral con aceite de cocina apenas el bailarín le busca un pedazo de jabón y eso enseguida se le sale que quedan limpiecitos (DG08).

Otra de las innovaciones realizadas por este grupo corresponde al material de los accesorios, pasando a usar insumos con una mayor durabilidad y resistencia a las condiciones climáticas. Todas estas innovaciones representan para el grupo un mejoramiento de las condiciones en las que participan sus integrantes y una mejor presentación. Finalmente, otros grupos comentaron sus experiencias en el desarrollo de procesos de investigación con el propósito de rescatar o tener una aproximación mucho más fiel a las manifestaciones culturales patrimoniales, indagando sobre su origen, contexto, vestuarios, entre otros aspectos, gracias a los cuales se han ido introduciendo algunos cambios mínimos en vestuario, simbolismos, música, entre otros.

### *Interpretación y procesos de producción*

Las organizaciones culturales han trabajado de forma continua por crear nuevas experiencias culturales, es decir, innovaciones de contenido que son introducidas mediante nuevos servicios de tipo turístico basado en la experiencia cultural inmersiva. Entre las experiencias que más fueron mencionadas por los grupos se encuentran aquellas relacionadas con la participación en los desfiles principales; y, la experiencia en espacios de ensayo, que se monetiza tanto por los participantes como por turistas y visitantes.

Para el próximo año [2025] ya cuento con un grupo de fotógrafos extranjeros [de Estados Unidos y Canadá] especializados en el registro cultural. Estas personas están interesadas en vivir una experiencia completa de carnaval, arrancando con clases sobre folklore y carnaval, participación en ensayos, espacios de producción de bailarines y, por último, en los desfiles (DGC01).

Ante el crecimiento del interés del público local y visitante por participar de estos espacios, algunos grupos integraron esta actividad en su portafolio, lo que representa un incremento en sus ingresos. Por lo tanto, en los tres últimos años estas actividades se han transformado en productos turísticos de alto interés, como un espacio de esparcimiento donde se tiene una mayor interacción con espectadores que viven una experiencia directa de la manifestación cultural durante un periodo del año distinto al de carnaval, ofreciendo una inmersión directa en la expresión cultural.

Entre los beneficios que deja la introducción de nuevos servicios está la generación de empleo para personas que participan en la venta de productos gastronómicos en los barrios y la oportunidad de tener una oferta permanente en la ciudad para turistas que deseen vivir experiencias y conocer más sobre el Carnaval.

Yo soy fundador del festival Son de negro allá de Santa Cruz. Y ahí, en el festival Son de negro, confluye toda la cultura viva del bajo Magdalena, pero el festival no solamente son los 3 días de la fiesta, nosotros, durante todo el año, estamos interactuando, evaluando, haciendo allá, se tiene el contacto con los actores y hacedores y pasamos buscando nuevos espacios para presentarse; trabajamos mucho. (IC04)

Adicionalmente, para involucrar nuevas expresiones culturales e interpretaciones, se han ido creando espacios bajo un formato híbrido entre desfiles y fiestas en la calle, en los que se da cabida a la creatividad y la innovación, con el fin de dotar al carnaval de nuevas propuestas en la que se propicien novedosas experiencias de consumo cultural, con una participación continua de turistas y locales. Este proceso también ha propiciado la integración de nuevas expresiones que se han ido ganando un espacio en el carnaval, mediante la participación sostenida durante más de 20 años, tal es el caso de expresiones a través de disfraces y teatro donde:

El evento de la carnavalada surge como un espacio alternativo. Un acto para hacer un carnaval contemporáneo que permita mirar de forma diferente y reflexionar sobre la ciudad, la

cultura y el patrimonio (...) aporta a la memoria colectiva de la fiesta que vive en la gente y que poco a poco va evolucionando (...) (OP07).

Como resultado de la presencia en el carnaval de las expresiones asociadas al teatro y disfraces, se evidencian innovaciones en el contenido cultural, mediante la integración de expresiones culturales, nuevas interpretaciones y creación de nuevas obras inspiradas en el carnaval. Este incremento en propuestas teatrales y de disfraces ha propiciado a la creación y uso de nuevos espacios culturales abiertos para las presentaciones, conllevando una mayor oferta cultural para la ciudad. Con el relacionamiento de distintas disciplinas y liderado por el Estado, se trabaja desde el año 2023 en la creación de un marco regulatorio para formalizar su participación en el carnaval y así poder establecer mecanismos estatales de fomento y financiación de estas manifestaciones culturales.

### Producto

Se refiere a todas aquellas mejoras o desarrollo de nuevas propuestas relacionadas con el producto o servicio cultural. Los espacios que lo integran son: (i) formato de producto; (ii) contenido del producto e (iii) interfaz con el usuario.

#### *Formato del producto*

Esta característica hace referencia a la forma en que se presenta el producto o servicio cultural. Debido a la forma en la que se participa en los eventos, que son comúnmente presenciales, antes de la pandemia del COVID19, era escasa la introducción de propuestas alternativas para el consumo cultural asociado a los Carnavales y el uso de las TIC era limitada en su mayoría, y se estaba dando de forma experimental.

Este año [2020] nos inventamos un sistema porque tenemos que entrar a la tecnología. Buscamos que la gente aprendiera sobre cada grupo. Entonces tú ibas con tu grupo folclórico y tenías un pendón al que se incluyó un código QR. Eso sí, verificamos antes que ahí saliera la información del grupo y que la gente pudiera interactuar y aprender sobre cada manifestación durante el desfile (OP02).

En este sentido, la introducción del uso de la tecnología era complementaria, buscando brindar información o promover una pedagogía sobre el carnaval. Sin embargo, motivado por las limitaciones derivadas de la pandemia, durante los años 2021 (carnaval en

casa) y 2022 (carnaval con limitaciones de aforo) se dio la introducción de nuevos formatos de consumo cultural mediados por las TIC, como es el caso del uso de Realidad Aumentada, transmisiones en vivo por canales digitales, grabación de contenido especializado y experiencias inmersivas, formatos que, en su mayoría, tuvieron origen en el relacionamiento con voluntarios o empresas de software y comunicaciones, especializadas, con las que se articularon las organizaciones culturales, para dar alcance al cumplimiento de hitos de los proyectos financiados durante el periodo de pandemia en la ciudad, que se enfocó en la mediación de las TIC.

Una vez fueron establecidas todas las medidas de restricción sanitaria, todas las entidades del ecosistema local trabajaron por promover el uso de las TIC como alternativa para tener una continuidad en el ámbito cultural, a pesar de las condiciones del contexto, que ofreció oportunidades para conectar con otros públicos:

Antes de la pandemia lo único que teníamos era Facebook, ahí subíamos fotos y videos de los eventos. Cuando paso la pandemia, nos pusieron a que hiciéramos todo por internet, entonces el nieto de una amiga que estudia en el SENA fue el que nos ayudó con todo eso. Hicimos unos videos para alegrar a nuestros viejitos y a las familias. Después nos dio por hacer nuestros talleres de elaboración de artesanías de carnaval y de música por un canal de YouTube, eso nos resultó gente que vivía en Canadá, Estados Unidos y otros países más; era gente de Barranquilla que vivía lejos y le gusta el carnaval. Esos hasta nos hicieron donación por las clases y todo (DG07).

El uso de las TIC demandó no solo los procesos de producción de contenido, sino también la creación misma de contenido especializado, para mejorar la experiencia del público basado en el formato virtual. La adaptación de contenido a los nuevos formatos digitales, aunque representa una oportunidad para la formación de público, nuevas audiencias y dar una mayor visibilidad a la labor cultural, representa un desafío para fusionar lo tradicional y lo contemporáneo. Este proceso de creación de contenido digital profundiza en las brechas entre grupos, debido a su capacidad económica, encontrando que, para grupos del departamento del Atlántico, principalmente correspondía a un servicio prestado por estudiantes de carreras técnicas, con costos muy bajos por lazos familiares o de amistad con algún integrante del grupo. Por su parte, en varios grupos de la ciudad de Barranquilla

se identificó que cuentan con personal con mayor experiencia en creación de contenido digital y con equipos de grabación.

Con la transformación digital y las nuevas tendencias mediadas por el uso de las TIC, algunos pintores han incursionado en nuevos formatos en que se producen las obras de arte, se dan a conocer y comercializar sus obras, tal es el caso de los NFT<sup>11</sup> (por sus siglas en inglés Non-Fungible Token). En el caso de carnaval, este ha servido de inspiración para obras de artistas locales que incursionan en estos nuevos formatos de producción y consumo.

Figura 41. Nuevos formatos de obras y presentaciones artísticas



Fuente: a la izquierda, imagen publicidad de colección de NFT inspirada en el Carnaval 2023 (Bacano Go!, 2023), a la derecha, invitación a programa de Museo Vivo del Carnaval de Barranquilla (Museo del Carnaval BAQ, 2020)

En el caso del Museo del Carnaval, en el año 2021, buscando mecanismos de apoyo para los grupos culturales, se crea una nueva propuesta museística, en alianza con hacedores y grupos de teatro, con el llamado “Museo Vivo”, el cual unía el recorrido del museo con hacedores del carnaval y finalizaba con presentaciones especiales de carnaval y teatro en un

---

<sup>11</sup> Los NFT [Non-Fungible Token] son activos digitales basados en la tecnología blockchain que pueden ser obras de arte, música, videos, entre otros. Estos productos son de uso y comercialización exclusiva en el mundo digital.



mismo espacio. El contenido era transmitido por redes sociales, con el fin de visibilizar el trabajo de los hacedores durante la época de pandemia.

Finalmente, teniendo en cuenta las nuevas tendencias y formatos, se menciona reiterativamente durante el proceso exploratorio una direccionalidad en la que muchos están empezando a incluir nuevos espacios, propuestas y formatos centrados en la inclusión, diversidad y respeto.

### *Contenido del producto*

Es de los atributos más relevantes del patrimonio cultural, puesto que representa la identidad, memoria histórica de una comunidad, tradiciones, costumbres y valores simbólicos. Manifestaciones como las patrimoniales propician una mayor diversidad cultural en los territorios.

En el caso concreto del Patrimonio Cultural, innovar en contenidos resulta para muchos un proceso complejo, debido a la necesaria protección de las tradiciones. Al respecto, tanto operadores como directores de grupo sostienen que es un proceso complejo pero necesario, reflexionando sobre la importancia de mantener la esencia cultural mientras se innova. "... las innovaciones deben respetar y realzar las tradiciones" (DG03).

En el proceso de mantener la esencia de las tradiciones culturales estamos obligados, es nuestro deber, hacer las cosas bien, bonitas, alegres, pero sobre todo también proponer y enamorar a los niños a que amen el carnaval y el único camino es creando, integrar todo eso del internet y redes sociales porque, si no, nunca nos van a ver. (DG06)

Hay una ruptura que obedece a que no estamos en los tiempos de antes, donde tú lo que decías como director era la verdad, donde todo se transmitía como de generación en generación por imitación (...) la figura del líder se ha trastocado un poco, no es igual, ya tú puedes aprender viendo un vídeo en televisión, en YouTube, entonces hay unas situaciones que están aconteciendo a raíz de la manera como se llevan a cabo esas prácticas formativas. Los jóvenes están siendo cada vez más resistentes a estar en grupos tradicionales porque prefieren estar en comparsas que son más nuevas, entonces, a pesar de que tienes que pagar un vestido que es más caro, a pesar de que son otras las condiciones, tu cuerpo quiere ser representado en el carnaval de una manera más adornada con plumas, lentejuelas, desnudez, más libertad, más posibilidades de interpretación. Entonces eso está cobrando mucha fuerza,

por eso es que los planes de salvaguarda tienen que ser más contundentes en mirar a ver cuál es ese interés del joven para tratar de conservar ese relevo generacional de la tradición. (IC06)

Las nuevas experiencias ofertadas por las organizaciones y el uso de las TIC conllevan la exploración de nuevas narrativas, perspectivas, expresiones e interpretaciones, teniendo como referente el tipo de relación con el público (presencial o virtual), todo esto representa un gran desafío y marca las brechas entre organizaciones culturales, basado en su capacidad de gestión y contratación de personal experto.

### *Interfaz del usuario con el producto*

A pesar de la creación de nuevos formatos presenciales y virtuales asociados a los productos culturales, debido al tipo de manifestación cultural que representa un carnaval, la experiencia se construye siempre a través de la participación directa en los eventos de forma presencial. Estas experiencias hacen que existan dos tipos de usuarios para las organizaciones culturales: (1) la persona que directamente se involucra en la experiencia y participa a través de un grupo; y (2) las personas que participan como público en los eventos. Para el primer caso, las organizaciones culturales han trabajado en los últimos años, creando innovadores mecanismos de participación y estrategias de fidelización a través de una membresía en el grupo, para el caso de las personas que participan todos los años; esta participación les da acceso a espacios de formación y esparcimiento durante todo el año. Otra tipología de participación se orienta a las personas que desean experimentar el carnaval solo una vez y participan mediante propuestas de comparsas y disfraces colectivos, que atraen una alta participación, especialmente de turistas, y les brindan acceso a los eventos principales del carnaval.

El público en general encuentra diferentes opciones para asistir a eventos de carnaval. Por una parte, para los eventos más reconocidos de la ciudad, que son realizados por el Operador Carnaval de Barranquilla S.A.S, se comercializa un abono que da acceso durante tres días a los principales desfiles; la boletería es comercializada a través de plataformas digitales desde el 2012 y también mediante alianzas con departamentos de recursos humanos y cooperativas de empresas. Eventos a cielo abierto, como Baila la Calle, se realizan desde el año 2017 como respuesta a la necesidad de tener espacios diferentes a los desfiles en que

se disfrute del carnaval y su boletería es vendida mediante plataformas digitales con paquetes definidos para la asistencia de grupos de personas. En los últimos cinco años, otros operadores como la Asociación de Grupos Folclórico – Carnaval de la 44 y la Corporación Autónoma del Carnaval Gay de Barranquilla han introducido eventos gratuitos, con el apoyo de la Alcaldía de Barranquilla y la Gobernación del Atlántico, con el propósito de hacer más inclusivo a toda la ciudad del carnaval, con eventos como la coronación de la reina del Carnaval de la 44 y la coronación de la reina del Carnaval Gay.

Adicionalmente, debido a las múltiples oportunidades que se desprenden del carnaval, desde el año 2023 se crea el Carnaval de Verano: Rio y Mar, que se realiza durante el periodo de receso escolar de mitad de año, que, a su vez, constituye un periodo de temporada alta para el turismo. Este evento es de entrada libre y busca visibilizar las manifestaciones culturales en nuevos espacios de la ciudad y temporalidad diferente a la del Carnaval, representando una innovación en la gestión cultural. Todas estas acciones aportan al fomento de la diversidad cultural, promoviendo el respeto y la apreciación de distintas culturas, y contribuye al desarrollo sostenible, al fomentar el turismo cultural y la valorización de las tradiciones locales.

## Comunicaciones

Con la diversificación de canales de comunicación y las nuevas tendencias mediadas por las TIC, otro formato innovador cuyo ha sido relevante en el ámbito cultural es la creación de estrategias digitales permanentes a lo largo del año. Un ejemplo de ello son las “cápsulas de información” o videos cortos adoptados por parte de varios operadores en sus redes sociales, presentando la agenda cultural de la semana o el mes en la ciudad, al tiempo que se da información sobre el ámbito cultural. La continua comunicación de agendas culturales en la ciudad permite visibilizar el trabajo continuo a lo largo del año de grupos culturales, artesanos y músicos, entre otros.

La comunicación con colaboradores por parte de los operadores se establece bajo mecanismos de confianza, con la participación de los grupos culturales en los eventos organizados por los operadores. La relación entre estas dos organizaciones se basa en la alineación de objetivos compartidos y respeto por el trabajo cultural. Esta relación cercana

también se fundamenta en el apoyo integral a los hacedores, músicos y artistas a lo largo del año y no solo en temporada de Carnaval. Entre los resultados que se pueden alcanzar gracias a esta comunicación permanente, se encuentran la visibilidad de los grupos, la oportunidad de participación en eventos locales, nacionales e internacionales en representación de la ciudad, así como actividades de formación y apoyo en la búsqueda de estímulos y patrocinios.

A nivel de divulgación, desarrollan estrategias basadas en el uso de las redes sociales con departamentos de comunicación, respondiendo a los cambios sociales. Entidades como Fundación Carnaval de Barranquilla, por su parte, cuenta con procesos de innovación abierta en los que, a través de convocatorias públicas, invitan a proponer, para cada edición, la imagen oficial del carnaval, concurso de fotografía con los cuales se da la creación de calendarios, carrozas, entre otros recursos gráficos y de comunicación, que dan la oportunidad de dar una mayor visibilidad a nuevos artistas, diseñadores y creadores.

Figura 42. Afiches de Fundación Carnaval de Barranquilla años 2020 – 2023, Asociación de Grupos Folclóricos del Atlántico - Carnaval de la 44 de los años 2017 – 2020 y Carnavalada de ¡Ay Macondo! De los años 2020 – 2023



Fuente: Fila uno: Carnaval de Barranquilla (2023b); fila dos: Carnaval de la 44 (2023) y fila 3: Asociación cultural Ay Macondo (2023)

La co-creación de productos del carnaval es cada vez más frecuente, ya que se produce mediante procesos participativos realizados por medio de convocatorias abiertas y competitivas; con ello, se propicia la innovación abierta y una mayor interacción con el público, al tiempo que se da visibilidad a nuevas propuestas y artistas de carnaval. También se evidenció que algunos grupos y operadores se han beneficiado de su mayor visibilidad mediante el uso de redes sociales, lo que se traduce en nuevos patrocinadores.

La pandemia impulsó el uso de formatos virtuales y la visibilidad de la cultura como una herramienta de comunicación y educación, aumentando la conciencia sobre la

importancia de la diversidad cultural y fortaleciendo la cohesión social, al unir a las personas a través de la cultura.

### 8.2.2. Estrategias de innovación

Vega-Jurado et al. (2009) exploraron las estrategias de innovación más recurrentes para propiciar los procesos de innovación empresarial, encontrando una mayor ocurrencia de tres estrategias generales: Comprar (adquisición de recursos), Cooperar (Creación de alianzas y colaboraciones) y Hacer (capacidad interna de las empresas para el desarrollo de actividades de I+D) (ver apartado 5.4). Como resultado de las citadas estrategias, las empresas, no solo desarrollan procesos de innovación, sino también fortalecen el relacionamiento con otros actores del sistema de innovación.

Durante el trabajo exploratorio, se indagó sobre el uso de las estrategias de innovación utilizadas por las organizaciones de patrimonio cultural, utilizando la categorización aportada por Vega-Jurado et al. (2009). En su gran mayoría, las organizaciones involucradas en los carnavales declararon realizar sus procesos de innovación mediante estrategias de cooperación con organizaciones cercanas, ya sea entre operadores de eventos, con grupos culturales o entre grupos. Estos procesos de cooperación han propiciado resultados como la creación de asociaciones que agrupan a diversos grupos culturales especializados, tal es el caso de las cumbias, quienes, mediante su sistema de asociación, también han desarrollado un esquema de colaboración integral apoyando no solo lo concerniente a la danza en su técnica, música y vestuario, sino también realizan acciones para recolectar fondos y apoyar a familias y artistas que han sido portadores de la tradición durante muchos años y que por factores económicos y de salud se encuentran en altos niveles de vulnerabilidad. Otras acciones, como donaciones de vestuarios entre grupos, procesos de formación y apoyo en la creación de programas con el sector empresarial en la línea de Responsabilidad Social Empresarial - RSE, han sido determinantes para la promoción de los valores culturales.

Con relación a los programas de RSE, así como el trabajo con fundaciones creadas por grandes empresas, se han establecido mecanismos de articulación con operadores de carnaval y grupos culturales con el objetivo de impulsar acciones que impacten directamente

al sector cultural, tal es el caso del Programa Carnaval Hecho a Mano, con acciones para el fortalecimiento de capacidades en el área de diseño y confección para vestuario de carnaval y la donación de un taller de confecciones.

Con el fin de contribuir a la promoción y preservación de los oficios tradicionales en la elaboración de trajes de las danzas, comparsas y disfraces de la Fiesta, Carnaval de Barranquilla, en alianza con Fundación Santo Domingo, Sena y Fundación Visión Cultural, se inauguró el 'Taller Carnaval Hecho a Mano'. Una gran apuesta para la preservación cultural de sus trajes y el desarrollo económico de los hacedores.

Carnaval Hecho a Mano, es un taller enfocado en el diseño y la confección, tendrá dos ciclos durante el año, de septiembre a marzo, la elaboración de vestuarios para hacedores del Carnaval y de marzo a septiembre, la producción de elementos de Carnaval de uso doméstico y corporativo. (Carnaval de Barranquilla, 2023 p.26)

En el año 2024, se crea la campaña de Carnaval Sostenible, estrategia que nace de la articulación entre la Fundación Carnaval de Barranquilla, la Universidad Simón Bolívar y la empresa Triple A (empresa que presta el servicio de aseo de la ciudad); en esta, se promovieron acciones encaminadas a la protección del medio ambiente, con medidas para reducir la generación de desperdicios de productos con envase de un solo uso. Asimismo, gracias a la articulación con la empresa Triple A y la cooperativa de recicladores, se establecieron en los principales eventos puntos de acopio, con el objetivo de facilitar el proceso de reciclaje durante los eventos de carnaval, facilitando también la posterior comercialización para los recicladores. Por su parte, la Universidad Simón Bolívar fue la encargada no solo de aportar a la construcción de la estrategia de ciudad, sino también de realizar procesos de formación sobre reciclaje. Finalmente, en la línea de acción directa con los grupos culturales se desarrollaron capacitaciones con diseñadores, para la creación de productos de vestuario y accesorios que utilizan como materia prima productos reciclados, lo cual, conllevó la creación de productos propios, que posteriormente han sido comercializados como souvenirs en el Museo del Carnaval de Barranquilla y otros espacios culturales y académicos en los que ha participado la Fundación Carnaval de Barranquilla como principal operador de las fiestas en la ciudad.

Otras innovaciones más frecuentes, realizadas a partir de las estrategias de cooperación, se relacionan con la implementación de estrategias de comunicación

colaborativa mediante redes sociales, en las que participan entidades territoriales, grupos culturales y operadores de eventos; como resultado se ha logrado un aumento de la audiencia en eventos y se ha promovido una mayor interacción y participación en los espacios culturales de la ciudad. Adicionalmente, la introducción de nuevos espacios y actividades enfocadas hacia la salvaguardia de tradiciones, la inclusión y la diversidad ha fomentado el surgimiento de actividades de investigación entre ONG, la Academia y Grupos de interés, en las que se analiza la importancia de estos espacios para la promoción de la diversidad y el respeto en la ciudad. A estas acciones se han sumado organizaciones territoriales que trabajan por el fomento de espacios de diversidad e inclusión.

Por otro lado, la creación de nuevos espacios y escenarios alternativos también resulta del trabajo colaborativo entre organizaciones culturales, las cuales presentan propuestas dirigidas a segmentos especializados del público. Estas nuevas iniciativas no solo han abierto alternativas de financiación, mediante el apoyo de empresas y personas que comparten los mismos valores e ideales, sino también a través de la venta de entradas y souvenirs. Estas propuestas culturales alternativas ofrecen nuevos enfoques artísticos que involucran música, teatro, diseño y más; todos centrados en el carnaval. Además, estos espacios brindan visibilidad a nuevos artistas, diseñadores y actores en la ciudad y fomentan el intercambio de experiencias con otros colectivos a través de residencias artísticas.

Las relaciones con otros festivales han posibilitado no solo visibilizar la cultura de la ciudad y atraer nuevos públicos, sino también crear redes de colaboración para el intercambio de experiencias; en el marco de este proceso, en 2023 se realizó, en la ciudad de Barranquilla, el III Encuentro Internacional de carnavales del Caribe, en el que se abordó, como temática principal, la innovación en carnavales, intercambiando experiencias de los carnavales de la gran mayoría de países de Latinoamérica y del caribe que tienen en común el patrimonio cultural.

Otra de las estrategias más utilizadas, aunque con una menor frecuencia, corresponde a la estrategia "hacer". Esta aproximación implica una acción directa y autogestionada por parte de las organizaciones, centrada en la creación y ejecución interna de proyectos de innovación. Esta estrategia surge como mecanismo de respuesta sustentada en las limitaciones económicas e impulsando una mayor autonomía en la gestión y producción. Este



proceso se da principalmente en organizaciones culturales ubicadas en los municipios del departamento del Atlántico, donde la organización y sus integrantes tienen mayores limitaciones económicas. En estos casos, se encontraron acciones encaminadas a la formación enfocada a la generación de capacidades para el emprendimiento y la autonomía económica de sus integrantes; ejemplo de ello es la elaboración de accesorios y vestuario de carnaval y la formación para promover la elaboración y venta de modistería y confecciones durante todo el año.

Ante la oportunidad que representa la cultura, grupos que tienen como principales usuarios personas de estratos socioeconómicos medio y bajo han transformado su modelo de negocio y han creado una oferta permanente de formación cultural asociada a las danzas y la música. Estos grupos, en la época previa al carnaval, también venden planes culturales a turistas y locales que deseen participar en desfiles de carnaval, por lo cual pagan el cupo que incluye la preparación de coreografía, vestuario, maquillaje y toda la logística correspondiente para la participación en desfiles de carnaval. Estos nuevos modelos de negocio representan también un cambio en la perspectiva de las organizaciones culturales, ya que trabajan de forma continua durante el año, proporcionando diferentes productos o servicios culturales.

Finalmente, la estrategia de “comprar” es, de las tres analizadas, la que se usa con menor frecuencia. En los casos en que se identificó, corresponde al desarrollo de procesos especializados, tal como el desarrollo de herramientas tecnológicas, estrategias de comunicación con contenido multimedia y diseño de vestuario de grupos. Esta estrategia fue más usada por parte de grupos con mayor capacidad adquisitiva, donde el capital relacional también se ve representado en aportes económicos por parte de empresas a las que pertenecen los integrantes de los grupos, a modo de patrocinio.

En el caso de algunas organizaciones con capacidad adquisitiva limitada, se ha identificado que su líder es la persona encargada de comprar directamente la materia prima requerida para el montaje de la propuesta cultural, priorizando la optimización de presupuesto, para después encargarse, con algunos integrantes, de la elaboración de la indumentaria. En estos casos, también se ha identificado el desarrollo de contenido

multimedia y gestión de la comunicación digital, mediante la vinculación de practicantes o familiares jóvenes de los integrantes de los grupos.

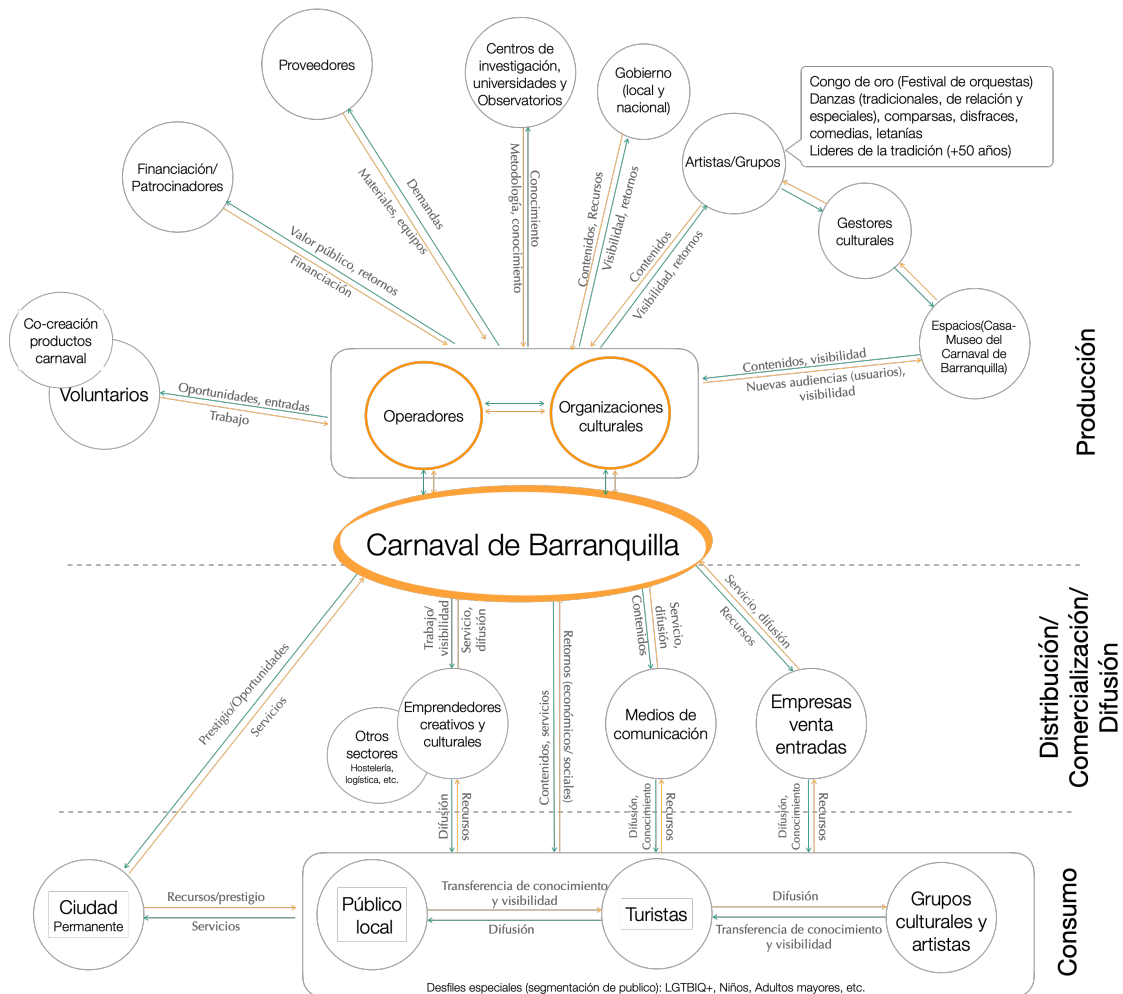
### 8.2.3. El carnaval como sistema sectorial de innovación

La adopción de un enfoque de análisis de sistema sectorial de la innovación aplicado al ámbito cultural permite comprender la interacción dinámica y compleja que se presenta entre múltiples actores e instituciones del sector patrimonial, con intereses y objetivos diversos. A pesar de ser un proceso complejo, este enfoque permite identificar los factores claves necesarios para el mejoramiento continuo y la sostenibilidad. Para ello, se aborda el análisis mediante el estudio de los componentes definidos en el enfoque de Sistemas Sectoriales de Innovación (Malerba & Nelson, 2009) y de la cadena de valor del ámbito cultural aplicado al Carnaval. Esta última, facilita la identificación de actores, procesos e interacciones que las organizaciones culturales mantienen, tanto dentro del sector cultural como con otros sectores. Adicionalmente, permite comprender cómo la innovación puede ser aprovechada para ascender en la cadena de valor o para optimizar la gestión de los elementos de producción.

#### El Sistema de Innovación del Carnaval de Barranquilla en la cadena de valor

En el caso de estudio, a partir del análisis realizado durante el trabajo de campo se hizo una representación gráfica de la cadena de valor, que se muestra en la Figura 43; en ella, se pueden identificar los actores y las relaciones entre ellos, en las fases de Producción, Distribución/Comercialización/Difusión y Consumo. En el centro de la cadena de valor del Carnaval de Barranquilla, como evento central de patrimonio Cultural Inmaterial, se identifica que es desarrollado mediante el trabajo de operadores y organizaciones culturales que se encargan de su producción; estas entidades, a su vez, trabajan de forma articulada e interactúa con otros actores, como Artistas, Gobierno, Centros de investigación, Proveedores, Voluntarios, entre otros. Esta fase se desarrolla mediante una compleja red de interacciones que fomenta la innovación, la participación comunitaria y el desarrollo económico.

Figura 43. El sistema de innovación en la cadena de valor aplicado al Carnaval de Barranquilla



Fuente: Elaboración propia a partir de Bakhshi & Throsby (2010); Castro-Martínez et al., (2015); Castro-Martínez & Recasens-Barberà (2012); Hjalager (2009)

Durante la fase de producción, los operadores de eventos manifiestan que, para la realización de espectáculos culturales, se requiere seguir reforzando el relacionamiento con otras empresas y el Estado, ya que, hasta ahora, principalmente la relación se ha construido y consolidado entre operadores y grupos folclóricos. Estas entidades visualizan la posibilidad de establecer relaciones de confianza por fuera del sector cultural para la producción de eventos de mayor envergadura e impacto. Por otra parte, los líderes del sector cultural hacen hincapié en la creación de nuevos espacios de circulación durante el año, lo que se traduce en una mayor participación en otros eventos de la ciudad, celebraciones y demás espacios de circulación cultural.

Como directora artística para el baile de coronación hicimos todo un trabajo, unas mesas donde hubo un guionista que fue en ese momento el gerente Telecaribe [canal de televisión regional], que hubo una directora de arte, un director de música, un director coreográfico, unos intérpretes, o sea, todo lo que tú puedes imaginarte para montar un espectáculo por lo alto en el que participa toda la cadena de valor. Pero esto fue algo único, no pasa siempre, todos estos roles fueron posibles no por Carnaval de Barranquilla, ni Alcaldía porque ninguno tendría plata para eso, eso fue por recursos propios de la familia de la reina de ese año (IC06).

Al respecto, varios directores de grupos culturales destacan que los operadores de eventos, como organizaciones que agrupan y representan a grupos folclóricos, han trabajado por tener un espacio físico de encuentro. En el caso de la Fundación Carnaval de Barranquilla cuenta con un espacio de encuentro permanente, donado por la familia Caridi Mitriani, para ser sede administrativa de la organización de los carnavales, espacio de encuentro de los participantes y espacio educativo para los visitantes. La denominada "Casa del Carnaval" sirve de punto de encuentro para la realización de algunas actividades y como lugar de conexión e intercambio cultural. Adicionalmente, junto a la Casa del Carnaval, en 2019 se inauguró el Museo del Carnaval, un espacio para promover la salvaguardia de las tradiciones, la difusión y exhibición permanente del carnaval. Esta iniciativa cuenta con una alta inversión en infraestructura cultural brindada por la Alcaldía Distrital de Barranquilla y empresas destacadas de la ciudad, que hicieron donaciones para su construcción y operación, por lo tanto, constituye una estrategia que demandó el desarrollo de acciones participativas en la ciudad. Debido a la cercanía de espacios, en 2020 se creó conjuntamente una puesta en escena bajo el concepto de Museo vivo, en la que, según el líder de proyectos:

(...) este museo, tiene la particularidad de tener como objeto de observación de visitas una manifestación que es viva y eso es supremamente valioso, no un museo estático que se queda en la máscara, el muñeco y el vestido nada más, sino que tiene recursos humanos vivos, lo que le permite una dinamicidad, un movimiento y una experiencia, porque eso genera turismo, genera movimiento y algo importante, que desestacionalizamos el carnaval. (OP01).

Por su parte, la Asociación de Grupos Folclóricos del Atlántico también cuenta con un espacio propio, que fue entregado por parte la Gobernación del Atlántico en comodato, donde se han institucionalizado reuniones entre los miembros de la asociación.

(...) Tenemos un salón para hacer las reuniones, nos reunimos el primer domingo de cada mes. Todo el año. Y desde diciembre hasta que vengan los carnavales todos los domingos nos reunimos. (...) Entonces la gente se conoce y sabe quién hace qué el vestuario, qué los músicos, qué el transporte, entonces tú dices: mi grupo es una cumbia y necesita esto, cualquiera de ahí te va y te ayuda; nos apoyamos para que salga bonito y bien hecho. (OP02)

Otros espacios más recientes en la ciudad, autogestionados directamente por organizaciones culturales y con especial interés en el teatro, son Casa Moreu, como sede de la Asociación Cultural Ay Macondo y Cofradía Teatral. Toda esta nueva infraestructura cultural construida en la ciudad brinda espacios para tener una muestra permanente en la que participan los distintos grupos culturales y facilita que se generen alternativas de ingresos económicos y comercialización de bienes y servicios culturales. Otro ejemplo de ello es el Festival de Verano, celebrado en el mes de julio como una ventana en la que los turistas pueden conocer un poco más sobre el carnaval y sus manifestaciones culturales, por fuera de la fecha de las carnestolendas. Este festival fue realizado por primera vez en 2023, uniendo en un mismo espacio distintas organizaciones culturales operadoras de eventos del carnaval, con el propósito de presentar los grupos más representativos del patrimonio cultural. Cabe destacar que, con la nueva infraestructura, ha surgido la necesidad de plantear propuestas innovadoras y diferenciales en la que se integran aspectos tradicionales y contemporáneos que son presentados en distintos formatos, uno de los cuales es el teatro.

Una vez que el contenido cultural es desarrollado por los operadores y organizaciones culturales, se analiza la interacción con otros actores y procesos, que actúan e interactúan en la fase de Distribución, Comercialización y Difusión; tal es el caso de empresas de venta de entradas, emprendedores y medios de comunicación, quienes se encargan de la difusión social del evento, así como de la comercialización de entradas y planes para los diferentes tipos de audiencias esperados.

En las fases de distribución, comercialización y difusión también se han evidenciado innovaciones, especialmente después de la pandemia de Covid-19, cuando, debido a las restricciones de movilidad, se debió promover el uso de las TIC para muchas de las actividades; de hecho, en 2021 el carnaval fue virtual. En algunos casos, estas estrategias se han mantenido, posibilitando el acceso a los contenidos digitales generados en el carnaval de personas que se encuentren en otras ciudades, países o continentes. Sin embargo, es

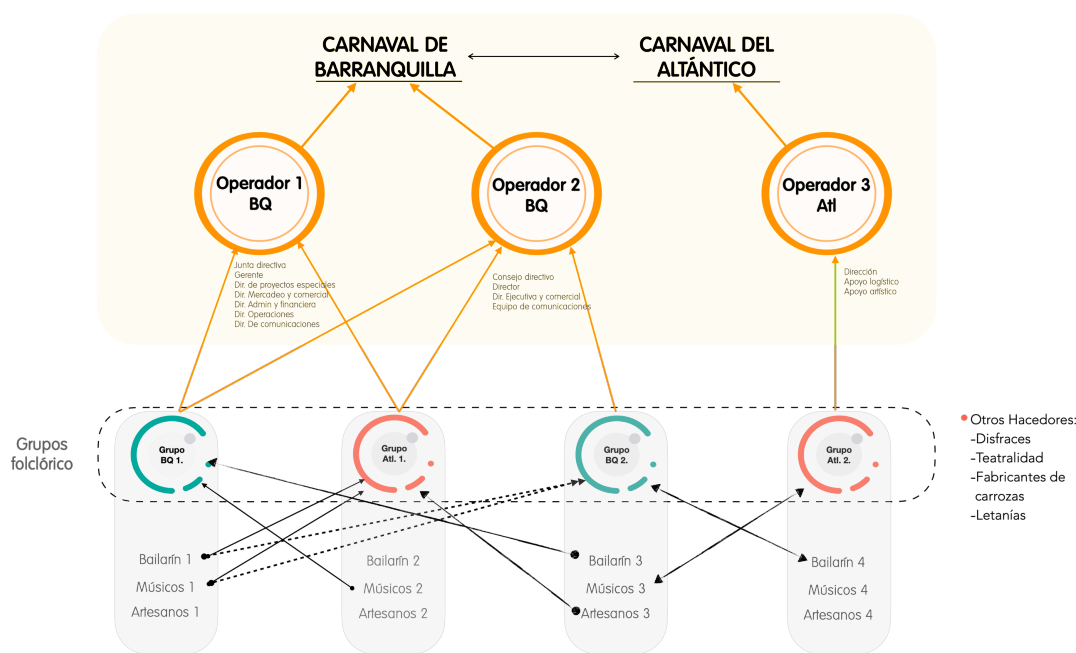
relevante mencionar que este es uno de los aspectos más importantes para tener en cuenta en el diseño de eventos, ya que, gracias al uso de las redes sociales, el consumo cultural es difundido de forma inmediata, permitiendo, además, la publicación y difusión inmediata de reacciones (positivas y negativas), tanto de asistentes a los eventos como del público virtual. Cabe mencionar que un impacto positivo de la fase de difusión es muy relevante para lograr patrocinios y clientes de productos o servicios culturales.

Finalmente, en la etapa de consumo, se identifica la importancia de las comunidades y distintos tipos de públicos o consumidores, que han dado lugar a ofertas innovadoras, de acuerdo con la experiencia diseñada. Las actividades de consumo resultan de la interacción de actores, en donde el desarrollo de experiencias personalizadas para cada uno de los diferentes tipos de usuarios genera un formato especial de consumo cultural, un ejemplo de esto son los planes de experiencia de carnaval, diferentes para un turista, un local, un músico o bailarín. También se sitúa en esa etapa de la cadena de valor la ciudad, que proporciona los espacios para el evento, así como sus infraestructuras y servicios turísticos, mientras que recibe del carnaval los visitantes y un prestigio que incide en su economía.

En cuanto a las *relaciones entre actores al interior del Carnaval de Barranquilla*, la dinámica de trabajo de esta tipología de organizaciones se establece en el marco de estructuras abiertas, donde no existe ningún tipo de acuerdo de exclusividad, lo que hace que exista una continua interacción y participación en distintos grupos u operadores. Entre los aspectos negativos a tener presente de esta dinámica sobresale el siguiente:

Es un peligro que un bailarín este saltando de un grupo a otro. Los bailarines el sábado salen con un grupo en la vía 40 [desfile] y el domingo se van y desfilan en otra parte y así van por todas partes. Eso es una irresponsabilidad total, porque con el sol que hace y la actividad física, por eso es que se desmayan y enferman. No hay control en la inscripción de los integrantes de los grupos en los desfiles. Falta un sistema que ayude a mirar que no estén en varios grupos al tiempo. (DG12)

Figura 44. Interacción entre actores al interior del Carnaval de Barranquilla



Fuente: Elaboración propia

Entre los aspectos positivos mencionados, se hace referencia a la posibilidad de visibilizar la carrera formativa a lo largo de la vida que tienen los bailarines profesionales, quienes inician sus carreras desde temprana edad en Academias de Baile, logrando, en algunos casos, establecer dicha actividad como una profesión de tiempo completo.

Hoy en día varios de los pelaos [jóvenes] que entraron a la academia [Academia de Baile] hace años y que salieron con nosotros en muchas presentaciones, ya son bailarines profesionales y en unos grupos salen como bailarines y en otros trabajan montando las coreografías. Es chévere verlos como van en su propia carrera y, a veces, trabajamos juntos en montajes grandes, por ejemplo, los Juegos Centro Americanos y Del Caribe 2018; ahí llamamos a un poco de grupos y comparsas y era bacano ese trabajo, apoyo y hasta amistad, porque entre todos trabajamos juntos y la sacamos del estadio en ese evento. (IC06)

Academias con amplia trayectoria aportan a la gestión de los operadores la definición del proceso logístico en los desfiles, así como también han apoyado al Estado en la construcción del Plan Especial de Salvaguarda, que fue presentado a la UNESCO para su categorización como patrimonio cultural. En este sentido, las academias de baile conducen a establecer mecanismos de protección y formación de la cultura; no solo son contenedoras de

conocimientos, sino también conectan los distintos actores del ecosistema cultural de la ciudad y el departamento.

Trabajar en la danza es difícil. Al principio para las mujeres esto era algo mal visto por las familias y la sociedad. Después empezaron a respetarnos un poquito más, pero aún hoy en día no siempre se logra vivir de esto, vivir bien. Ya, ahora, la gente ha aprendido un poco más sobre todo lo del carnaval, y por eso nos valoran. [...] es más, hoy en día ya nos llaman para hacer coreografías y montajes completos para eventos para mostrar el carnaval. Hemos recorrido casi todo el mundo y lo mejor es que ya las academias son otra cosa, ahora nos ven como empresas, ayudamos y conectamos a bailarines, grupos, operadores y todo el mundo en general. (DG10)

La dinámica interactiva y compleja entre actores se presenta no solo a nivel de la base del ecosistema con los bailarines y músicos, sino también ocurre entre los Operadores de eventos del Carnaval (Ver Figura 44). Estos operadores se encargan de gestionar permisos y recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades culturales, por lo cual interactúan constantemente con otros actores, como las entidades territoriales, academia, gremios, fundaciones y empresas.

Pese a esta dinámica, en el caso de la educación cultural, se encuentran documentadas la puesta en marcha de estrategias relevantes para la formación y el desarrollo de capacidades en artes y oficios asociados a la cultura y el carnaval; sin embargo, estos no se conectan entre sí, lo que conduce a que no se considera que exista una profesionalización real del gestor cultural como una carrera formativa ni profesional. Es por ello, que, en su mayoría, los gestores culturales tienen una formación académica, ya sea a nivel técnico, tecnólogo o profesional, en licenciaturas y áreas afines a las ciencias económicas y complementan su formación en el ámbito cultural mediante cursos, talleres o de forma empírica con el apoyo de líderes de otras organizaciones culturales.

La educación y la investigación es la base del patrimonio cultural, por eso creo que ahí en eso hay un problema con la EDA [Escuela Distrital de Arte]. Y es que el EDA tiene un currículo suelto, no tiene como que una estructura institucional en el sentido en que esa formación la certifican como curso [formación para el trabajo] y de ahí no pasa. Deberían conectarla, para que estos procesos artísticos lleguen a ser profesionales, que pasen a Bellas Artes o a la Universidad del Atlántico [Instituciones de Educación Superior que tienen varias



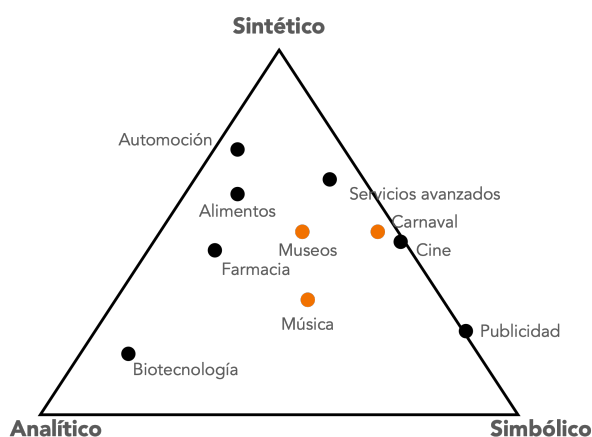
carreras del ámbito artístico]. (...) Además, la contraparte que también hay es que tampoco hay dignificación del trabajo cultural. ¿Entonces tú para qué te formas? ¿En el sector cultural no puede vivir de ellos? Entonces, la economía tampoco se está dando por eso. Y es que ¿dónde está ese turismo cultural de darle las oportunidades al gestor para que muestre su trabajo? Trabajo que adquirió en la formación. Entonces se pierde. Es por eso que la solución es conectar, conectar todas las áreas para que fluya, como en la industria. Ahora mismo creo que a lo mejor los músicos y los bailarines son los que más conectan entre todos, pero les toca moverse de un lado para otro todo el tiempo [entre entidades]. (IC04)

Finalmente, ante las dinámicas e interacciones institucionales analizadas del ecosistema cultural del Carnaval de Barranquilla se destaca la importancia del capital relacional de cada uno de los individuos, ya que estos aportan valor a la actividad cultural y propician la colaboración entre entidades. Entre los grandes desafíos se identifica la necesidad de establecer estrategias que realmente fomenten la articulación y el trabajo en red entre instituciones, ya que cada organización trabaja de manera aislada e interactúan únicamente mediante músicos y bailarines, de forma individual.

### Las bases del conocimiento y las relaciones entre los distintos tipos de actores

En contextos actuales, la base del conocimiento es fundamental para promover cambios estructurales en los que se comprenda, apropie y fomente la innovación. De acuerdo con B. T. Asheim & Gertler (2009), el conocimiento y los estilos de aprendizaje presentes en el sector cultural integran una base de conocimiento simbólico, representado en el conjunto de atributos basado en las artes y cualidades estéticas con la que se desarrollan bienes y representaciones culturales.

Figura 45. Tipos de conocimientos



Fuente: Adaptado a partir de B. Asheim (2007. p. 227)

En el caso del patrimonio cultural, hay una mayor concentración de conocimiento simbólico debido a las características de la cultura, aunque también se identifica una alta participación con aportes basados en el conocimiento sintético, con la elaboración de vestidos, instrumentos y máscaras y el creciente uso de las TIC en diferentes etapas de la gestión y la difusión de manifestaciones culturales tales como el museo o festivales de música. La combinación entre los distintos tipos de conocimiento aporta a la creación de nuevos servicios o productos un sentido e historia, que se integra en la identidad del territorio. Ejemplo de los usos de conocimientos se evidencian en las nuevas propuestas de museos, que, para su diseño y operación, propician una mayor interacción entre las tres bases del conocimiento con la finalidad de construir propuestas innovadoras centradas en la interacción y la formación de público.

Una de las líneas fundamentales del museo estaba encaminada en educación. Desde que arrancamos sabíamos que había un reto grande en la región para posicionar un museo, cualquiera que fuera, porque a la gente aquí no le gustan los museos, le gusta ir a los centros comerciales, les gusta ir a parte, pero ese tema no les gusta. Entonces entendimos que un asunto fundamental era la formación de públicos y a partir del programa de formación de públicos se diseñó un programa educativo con un portafolio de actividades que ha ido cambiando a lo largo de los años, se ha ido puliendo en la medida en que tú diseñas una actividad y ves cómo funciona la retroalimentación de los estudiantes, de los profesores y finalmente pues ahí se ha venido consolidando un portafolio diverso que tiene distintos públicos, está dirigido a distintos públicos, desde primera infancia hasta educación primaria,

secundaria y superior. También obviamente tenemos algunas de las actividades que desarrollamos con las clases que tenemos nosotros particularmente a cargo y las de otros profesores de historia que también tienen, que tocan algunos temas que tienen relación con la temática del museo, entonces los articulamos también. Entonces así tenemos una oferta amplia que tiene actividades que requieren más o menos material de apoyo, por ejemplo, y que están bien definidos por tiempos. (IC02)

Como ejemplo de articulación de las diferentes bases de conocimiento cabe citar el Museo Arqueológico de los pueblos Karib - Mapuka de la Universidad del Norte, que es referente a nivel nacional, debido a su esquema de organización y sostenibilidad. Reconocen que es muy favorable su cercanía a otras facultades y programas, como ingenierías y diseño. Este acercamiento facilita el diseño de nuevas propuestas museísticas, que es incluido en la formación. Entre las dificultades propias de la operación del museo, sobresalen factores clave como la financiación, donde los gastos fijos son asumidos por la universidad, al estar ubicado al interior del campus universitario, garantizando así la sostenibilidad de infraestructura; sin embargo, como una unidad independiente tiene la función de atraer público externo y buscar alternativas de financiación externa para el diseño de nuevos programas de formación o investigación.

Otra de las experiencias en las que se articulan los distintos tipos de conocimientos corresponde al Centro Interactivo de Memoria Urbana – CIMU de Barranquilla, el cual fue inaugurado en el año 2019 con un concepto interactivo con el que se busca transmitir la cultura y enseñar de forma creativa mediante el uso de las TIC. El CIMU es una propuesta novedosa, construida de manera colaborativa con un equipo interdisciplinar que incorpora las últimas tendencias en tecnología junto con un comunicador y un historiador, entre otras personas.

La creación se realiza conjuntamente, primero nos tienen que dar el contenido museográfico base, con ese insumo se propone todo. (...) La empresa se ha preparado y se le ha invertido, hemos visitado ferias por fuera del país y nos formamos para saber cómo aplicar la tecnología con todo esto de la cultura para los museos. Tratamos de diseñar experiencias diferentes para cada propuesta. Aquí en Colombia y Latino América son pocas las empresas que trabajan en el diseño de museos y la aplicación de tecnología de punta. Ahí ya hemos ido

ganando experiencia, le trabajamos a todo lo interactivo para que pueda gozarse entre todos y que puedan tocar y disfrutar. (ECO01)

En este sentido, las innovaciones derivadas de la intersección de los distintos tipos de conocimientos se pueden categorizar principalmente mediante dos tipos de enfoques. El primero relacionado con la creación o mejoramiento de productos y servicios creativos y culturales a partir del uso de nuevas tecnologías aplicadas al sector cultural. Un ejemplo del mejoramiento de servicios mediado por las TIC se centró en facilitar la experiencia de las personas que asisten al carnaval mediante una aplicación de celular. En ella, se encontraba contenido de interés, tal como la agenda completa de carnaval, acceso a marcos de fotografías carnavaleros, stickers para ser usados en las redes sociales, programación de música de carnaval, streaming de eventos, entre otras. Esta aplicación fue lanzada por primera vez en el año 2016, teniendo una buena acogida por propios y visitantes. Otro ejemplo, es la inclusión de códigos QR en pancartas, que sirven de presentación para cada uno de los grupos; con esta herramienta, se brinda mayor información, redireccionándola a sitios web que contienen toda la historia de la organización cultural y de las danzas, entre otros.

El segundo enfoque se centra en el impacto en otras industrias, con la creación o mejoramiento de productos o servicios en los que, a partir del uso del conocimiento simbólico, se aporte a nuevas aproximaciones centradas en la experiencia de usuario y en atributos estéticos y de identidad cultural. En este caso, sobresalen acciones como las implementadas en el año 2021, en el marco del Distrito de Innovación para las Industrias Creativas y Culturales Arunukalab, en donde se realizaron convocatorias públicas en la que se fomenta la articulación entre desarrolladores de la industria de Videojuegos y hacedores del ámbito del patrimonio cultural inmaterial, para la creación de productos basado en la conformación de equipos interdisciplinarios.

En el Distrito de innovación tenemos que empezar a dinamizar esto a partir de retos. Pasamos a diseñar una convocatoria de innovación abierta para solucionar algunos aspectos. Entre los documentos que se exigen en la convocatoria esta un formulario para participar mediante la articulación Universidad – Empresa – Estado y sociedad, como se hace en otros sectores. Pero a esta se le agrega un nuevo vértice en la que se incluya un integrante original. De esta forma, estamos tratando con tremendos creadores y con conocimiento real sobre la cultura. Entonces como conclusión podríamos decir entonces, ósea, el Carnaval, en algún

momento, debe empezar a tener experiencias digitales y desarrollar productos que sirvan a la audiencia, al igual que aportar al desarrollo de productos o servicios de otras industrias. (IC03)

Esta estrategia tiene como finalidad la de propiciar la integración de agentes creativos y culturales en otros sectores tradicionales para propiciar la innovación.

### La formación del gestor cultural en los procesos de innovación

Un ejemplo representativo de los mecanismos usados para propiciar procesos de innovación y tener un impacto en el ámbito del patrimonio cultural es el de la formación. Uno de los impulsores para la introducción de gran parte de las innovaciones fue la formación sobre diferentes aspectos empresariales que han recibido los líderes de las organizaciones culturales por parte de empresas y fundaciones que crean programas para el desarrollo económico en conjunto con organizaciones operadoras de eventos de carnaval. En este sentido, además de la formación, los líderes son determinantes para la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones culturales y su rol va más allá de ser contenedores de conocimientos y prácticas culturales de tipo patrimonial. Características como el nivel de formación, el capital relacional, las capacidades de liderazgo y una comprensión y compromiso con los valores culturales, junto con la *pasión por el carnaval*, hacen que el rol de los líderes sea determinante para el crecimiento y consolidación de las organizaciones culturales, sin importar su tamaño o localización geográfica. Tal como afirma Getz (2019), es necesario un cambio de paradigma por parte del gestor cultural que enfatice la capacidad de adaptación e innovación para la sostenibilidad (Getz, 2019). Así como también se requieren nuevas herramientas y enfoques de la gestión organizacional para enfrentar la complejidad de las relaciones y los desafíos de la gestión cultural (Cabrera Martínez & Vidal, 2017).

En el caso de las organizaciones que han presentado bajos niveles de innovación en la introducción de nuevas estrategias para la gestión o servicios culturales, se encuentran una mayor frecuencia de argumentos que sostienen que el origen de los problemas se basa en el bajo acompañamiento y apoyo económico por parte del Estado para garantizar las condiciones mínimas requeridas para sostener el patrimonio cultural inmaterial de la ciudad. En el análisis realizado, se identifica una mayor recurrencia de este tipo de argumentos por parte de organizaciones culturales ubicadas en los municipios del departamento del Atlántico

más alejados de su capital, así como también, por parte de grupos ubicados en sectores vulnerables de la ciudad. Al profundizar sobre la estructura administrativa de estas organizaciones, se encuentra que los líderes tienen niveles de formación que solo llegan a una preparación de tipo técnica profesional y que son de estratos socioeconómicos medio-bajo; donde sus ingresos constituyen la base de la economía familiar. Con lo cual, entre las fuentes de financiación más recurrente de este tipo de organizaciones está, en primera instancia, el Estado, mediante sus convocatorias de estímulos a la cultura, seguido por la realización de actividades como rifas, venta de comidas, entre otras actividades y, finalmente, el aporte de recursos propios del líder y personas cercanas. Este último aspecto es destacable, teniendo en cuenta que priorizan la actividad cultural sin importar cómo ello afecta a la economía familiar, ya que estas organizaciones hacen hincapié en la importancia de la cultura como eje de cohesión social y de transformación de los territorios, teniendo en cuenta que, por lo general, también pertenecen a sectores vulnerables; estas personas reconocen que la sostenibilidad de las manifestaciones culturales representa para ellos un aporte para crear nuevas trayectorias de vida alejadas de la violencia y profundizando en valores como la disciplina, la cultura, el trabajo en equipo, entre otros.

### **8.3. RESULTADOS Y BENEFICIOS DE LAS INNOVACIONES**

Una vez analizados las principales innovaciones y los procesos, es importante hacer hincapié en los efectos de las citadas innovaciones, que justifican la realización de los esfuerzos correspondientes. Entre las motivaciones que aceleraron los procesos de innovación al interior de grupos culturales cabe citar la pandemia del COVID-19, debido a la necesidad de buscar alternativas para dar continuidad al carnaval sin riesgos para la salud y de acciones para el mejoramiento continuo; por lo tanto, en su mayoría, se evidencian después de la pandemia múltiples esfuerzos por comprender y apropiarse las nuevas estrategias de comunicación, modelos de negocio, uso de las TIC, entre otras innovaciones descritas con anterioridad, por parte de todos los actores del ámbito cultural.

Beneficios como el aumento y diversificación de la audiencia constituyen uno de los resultados más relevantes, en el que mayor énfasis hicieron los entrevistados, puesto que los

esfuerzos encaminados a la retención y el aumento de la audiencia de segmentos de público global y local representan un impacto directo sobre la economía, la ciudad y la cultura. Adicionalmente, han destacado la importancia de otros beneficios, como el aumento de ingresos, basados, en gran medida, en la diversificación de fuentes de financiación; también se observa un alto interés, por parte de las organizaciones, en continuar desarrollando y apropiando nuevas estrategias dirigidas a tal fin. A pesar de los resultados positivos, se identifican diferencias en las estrategias y beneficios obtenidos, así como en los mecanismos de relacionamiento usados, los cuales varían según el capital social y nivel de formación de los líderes de cada organización. Entre los cambios más sobresalientes a juicio de los entrevistados, destacan:

- Aumento de la audiencia a través de estrategias colaborativas de comunicación orientadas a invitar a conocer y vivir el carnaval. Entidades como la Fundación Carnaval de Barranquilla, Secretaría de Cultura y Patrimonio de Barranquilla y del Atlántico, Cámara de Comercio de Barranquilla, Comisión Regional de Competitividad consideraron que es una estrategia de ciudad e incluso del país, que ha propiciado el crecimiento en el número de participantes del carnaval año tras año; ello se refleja en una ocupación de más del 90 % de hoteles y el incremento de frecuencias entre ciudades (aéreo y terrestre) durante la época de carnaval. Estos actores también sostienen que, si bien son cifras relevantes, hay muchas otras cifras que no son registradas, ante el uso de plataformas informales para hospedaje y transporte informal. Igualmente, el aumento en la diversificación de la audiencia sobresale mediante la creación de nuevos escenarios especializados para semilleros o desfiles de niños, inclusión población con alguna condición especial y diversidad con espacios para la población LGTBQ+.
- Oferta de nuevos espacios y espectáculos, donde se ofrecen propuestas novedosas de vestuario y coreografía, con el propósito de hacer dinámica la puesta en escena durante los eventos de carnaval. Este resultado, si bien es más recurrente en las comparsas y disfraces, en los últimos 3 años es una apuesta que ha empezado a tener una mayor incidencia en los grupos culturales patrimoniales.
- Aumento de ingresos mediante la creación de una oferta cultural basada en el desarrollo de nuevas experiencias para visitantes. Los grupos culturales de la categoría de comparsas y disfraces, debido a la posibilidad de poder contar con un amplio número de

participantes, han creado una oferta de valor con la que buscan que nuevos visitantes vivan la experiencia de carnaval, integrándose en al menos uno de sus desfiles y fiestas. Gracias a la creación de nuevos modelos de negocio como estos, los entrevistados manifiestan que acuden más personas (familiares o amigos), generando un aumento de la audiencia. Entre los grupos que más destacan por la implementación de la estrategia de experiencia de carnaval son: Disfraz colectivo La puntica No Ma' y la comparsa de tradición Marimondas de Barrio Abajo.

- El desarrollo de programas mediante la implicación de múltiples agentes ha dado lugar, además, al fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, tanto a nivel de gestión como en la identificación de alternativas de fuentes de ingresos derivados de nuevos productos o servicios. Adicionalmente, gracias a las relaciones con otros agentes del ecosistema, se han desarrollado las capacidades organizativas de las entidades implicadas, al realizar de forma conjunta programas tales como foros para el intercambio de experiencias de carnavales del caribe, estudios de evaluación y plan de mejoramiento del Carnaval para la ciudad y nuevas tecnologías como apoyo a los procesos de gestión y control.

En la Tabla 13 se resumen los beneficios de las innovaciones que más sobresalen según su grado de importancia, indicando los tipos de entidades involucradas.

Tabla 13. Beneficios obtenidos como consecuencia de actividades innovadoras implementadas

Beneficios obtenidos	Grado de importancia	Acciones implementadas	Involucrados
Aumento y Diversificación de la Audiencia	Elevado	Estrategia de comunicación colaborativa mediante el uso de redes sociales.	Grupos culturales, Operadores de eventos y entidades del Estado
	Elevado	Nuevos espacios para segmentos de públicos especializados Desfiles de carnaval de los niños: Semilleros y formación. Diversidad: Desfiles y eventos festivos enfocado a la comunidad LGTBIQ+.	Grupos culturales, Operadores de eventos y entidades del Estado



Beneficios obtenidos	Grado de importancia	Acciones implementadas	Involucrados
		Inclusión: Creación de espacios para población neurodivergente, con trastornos de aprendizaje o limitaciones de movilidad.	
Aumento de ingresos	Elevado	Creación de nuevos espectáculos y escenarios alternativos con venta de entradas - Evento Baila la Calle como espacio complementario al Carnaval con múltiples escenarios. - Museo de carnaval y agendas especiales de museo vivo y otras celebraciones.	Operadores de eventos y entidad administradora del Museo de Carnaval.
	Intermedio	Nuevos patrocinadores mediante creación de estrategias de marketing cultural implementadas por oficinas especializadas de reciente creación.	Operadores de eventos
	Intermedio	Diversificación de la oferta cultural con nuevos modelos de negocio centrados en las experiencias.	Grupos culturales
Implicación de diferentes agentes del ecosistema	Intermedio	Aumento en el interés de participación de agentes del ecosistema. Fundaciones implementan programas de fomento y fortalecimiento empresarial, estrategias comerciales, etc. Desarrollo de acciones con entidades gremiales como Cámara de Comercio en estudios sectoriales. Estudio de planes de acción e instrumentalización de la política pública de Barranquilla y el Atlántico	Grupos culturales, Operadores de eventos y entidades del Estado
	Reducido	Implicación de la academia. Desarrollo de actividades de I+D en sectores que tienen un alto uso de las TIC. Apoyo en la gestión de recursos de financiación territorial.	Grupos culturales y Operadores de eventos
Aumento del prestigio de la entidad	Elevado	Evaluación de los niveles de satisfacción de los eventos por parte de grupos folclóricos y de público: Identificación de factores asociados a la realización de eventos y desfiles que generan altos niveles de insatisfacción por parte del público y de grupos culturales. Hora de desfiles, baches o espacios vacíos en los desfiles, puntualidad de eventos.	Operadores de eventos y entidades del Estado.
	Elevado	Implementación de estrategias de sostenibilidad ambiental en el que se propicia el compromiso social del Carnaval con la ciudad.	Operadores de eventos

Fuente: Elaboración propia

#### 8.4. EL IMPACTO DE LAS INNOVACIONES SOBRE LOS VALORES DEL PATRIMONIO CULTURAL

Tal como se explicó anteriormente, el desarrollo de innovaciones tiene una finalidad u objetivo en concreto para alcanzar. En el caso de la cultura, además de contribuir a la difusión, apropiación y salvaguardia de la cultura, también contribuyen a la resolución de desafíos para las empresas, gobiernos y demás actores que trabajan en el ámbito cultural. De acuerdo con Throsby (2001) los motivos para innovar en el ámbito creativo y cultural son diversos, debido a las diferencias estructurales y a factores multidimensionales de cada manifestación creativa y cultural. Así, el autor define los valores culturales que están representados por el valor estético, valor espiritual, valor social, valor histórico, valor simbólico, valor de autenticidad y valor de localización.

Gracias al trabajo exploratorio realizado en el marco de la investigación, se indagó sobre la relevancia de los valores o las motivaciones que determinan las acciones y cambios propuestos por cada una de las entidades, encontrando el predominio de diferentes valores en función de la naturaleza de las entidades y la institucionalidad.

Por una parte, instituciones territoriales como las Secretarías de Cultura y Patrimonio de Barranquilla y del Atlántico, como representantes del Estado, investigadores culturales y operadores de eventos de carnaval más consolidados se enfocan en: **Valor de localización, Valor simbólico y Valor social.**

Este enfoque se relaciona estrechamente con la identidad territorial, la cohesión social y el trabajo por el desarrollo del territorio. Para entidades territoriales, este no solo representa un mecanismo de fomento de la cultura e identidad de la ciudad, sino también gracias a su *Valor de localización* permite visibilizar la cultura de la ciudad y su entorno geográfico. Es así como el carnaval representa un espacio que, en la medida en que se amplía su aceptación y reputación, da lugar a un incremento del público visitante, promoviendo el turismo cultural. Todo esto representa nuevos retos en la gestión, entre los que se encuentra un mayor número de responsabilidades relativas a la seguridad, la conservación del medio ambiente, la sostenibilidad y el valor social.

Por su parte, el *valor simbólico* se asocia a la identidad como depositaria cultural de una manifestación de patrimonio cultural reconocida a nivel mundial. En gran medida, sus símbolos coloridos y que representan la identidad de la ciudad son también usados por su relevancia como símbolo identitario del país.

Frente al aumento del turismo cultural y otros beneficios que ha tenido el carnaval para la ciudad, algunas entidades, como Operadores de eventos e investigadores, manifiestan su preocupación ante una "festivalización" del carnaval, es decir, que se produzca una transformación en el enfoque de estos eventos para dar respuesta a un incremento del turismo cultural, dejando de lado el valor simbólico y el respeto por espacios propios para la ciudad. Por su parte, para los artistas y grupos culturales, durante mesas de trabajo realizadas para reflexionar sobre el evento de "Fin de la semana de la tradición" se manifestó una preocupación latente sobre la creciente participación, en los eventos principales de Carnaval, de carrozas con artistas nacionales o empresas patrocinadoras, que no tienen ninguna propuesta cultural, pero que llaman la atención por la participación de cantantes y actores reconocidos a nivel nacional. Si bien esto representa una alternativa de financiación para los operadores, los grupos culturales manifiestan que debe existir un balance en la participación, teniendo en cuenta que el eje principal debe continuar siendo la manifestación del patrimonio cultural. Ante este llamado colectivo, el principal operador de eventos de carnaval, junto con la Secretaría de Cultura y Patrimonio de Barranquilla trabajan por la revisión de manuales de participación y sistemas de evaluación. En este sentido, aunque se identifican avances en la búsqueda de alternativas de financiación con patrocinadores, la priorización sobre el valor simbólico del patrimonio cultural promueve una revisión de las normativas sobre la operación y comercialización de espacios culturales, priorizando la protección de espacios para grupos y comparsas portadores del patrimonio cultural de la ciudad.

Como alternativa, surge una propuesta, dirigida, por parte de grupos como La Misma Vaina, La Gigantona, Cipote de Garabato, entre otros, a Carnaval de Barranquilla S.A., para crear espacios para la innovación direccionados a grupos portadores de tradición. Es decir, que en eventos específicos se deba promover la protección del valor de autenticidad, apegados a la originalidad de las expresiones culturales; pero que también se creen nuevos

espacios o eventos en los que estos grupos puedan proponer nuevas interpretaciones sobre el patrimonio cultural, considerando aspectos contemporáneos de la sociedad.

Finalmente, el Valor Social enfatiza en la contribución de la cultura en la cohesión social y el bienestar comunitario. Para las entidades territoriales, esta constituye una de las motivaciones más relevantes por las cuales realizar inversión en el ámbito cultural como mecanismo para fomentar el sentido de pertenencia al territorio y a la identidad local, reforzar el sentido de comunidad y reducir barreras sociales y de exclusión. Así, además de los fines propios de la cultura, en la actualidad, para el Estado, esta constituye una herramienta para promover la inclusión social y de minorías; tal es el caso, por ejemplo, del apoyo al Carnaval Gay, que sobresale en el territorio debido a la creación de espacios y eventos en los que se da visibilidad a una comunidad que tradicionalmente ha sido cuestionada por su orientación sexual o por su contenido artístico. En este sentido, la creación de espacios en los que se promueve la inclusión y se favorece la igualdad, el respeto y la cohesión social son considerados por los tomadores de decisiones por su impacto no solo durante la temporada de carnaval, sino también en ambientes laborales, académicos, sociales o culturales durante el año. Por lo tanto, el reforzamiento de valores sociales que conducen a la cohesión social y a la inclusión establecen nuevos atributos al Carnaval de Barranquilla como un espacio abierto, participativo y diverso que contribuye al desarrollo territorial, la educación y la cohesión social.

Por otra parte, con relación a los valores priorizados por grupos y operadores de eventos de carnaval se encuentra una centralidad en las motivaciones de sus acciones basada en los **valores estético, de autenticidad e histórico**.

Para los grupos culturales, como contenedores de tradiciones de patrimonio cultural, es importante el legado cultural; en este sentido, el cuidado y protección de los valores estéticos, de autenticidad e históricos motivan, en gran medida, su operación. La finalidad de grupos que tienen más de 50 años participando de manera ininterrumpida en el carnaval es transmitir a las futuras generaciones no solo la cultura e identidad, sino que, para su familia, este representa un legado que, como activo cultural, consideran que debe protegerse.

El *valor estético* es de los aspectos que más debate ha generado en los grupos con el transcurrir del tiempo, debido a cambios en aspectos de estética contemporáneos, en los

que se usan materias primas o se proponen intervenciones de tipo estético sobre los vestuarios o los espacios. El debate se centra en que otros grupos portadores de la tradición consideran que esto altera el valor simbólico, poniendo en riesgo la salvaguardia de las tradiciones. Sin embargo, con el uso de elementos contemporáneos, muchos grupos sostienen que buscan crear puentes entre generaciones, apropiando técnicas artísticas y estilos modernos a las manifestaciones culturales. Al respecto, se hace mención tanto al *Valor Histórico* como al *Valor de Autenticidad*, los cuales abogan por mantener las expresiones culturales lo más genuinas posible, considerando relevante hacer seguimiento y control de los cambios teniendo como referente lo establecido en el Plan Especial de Salvaguardia – PES del Carnaval de Barranquilla. Frente a esto, por iniciativa propia de algunos grupos culturales de danzas de Garabato y Cumbia y con el apoyo de otros grupos, se han desarrollado procesos de investigación y documentación sobre el origen y evolución de sus manifestaciones, con hallazgos relevantes sobre el vestuario e indumentaria que sustentan los cambios propuestos para próximos eventos de carnaval.

Finalmente, como valor común para todos los actores se encuentra el *valor medio ambiental*, como respuesta a los retos propuestos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel mundial. Teniendo en cuenta que corresponde a una apuesta en común, las entidades territoriales, empresas, organizaciones culturales, grupos y otros actores del ámbito cultural se han unido para adoptar medidas responsables frente al medio ambiente. El proyecto de Carnaval Sostenible busca la disminución de residuos y el consumo responsable. Como resultado, con el involucramiento de la comunidad y la articulación con cooperativas de reciclaje y la empresa de aseo de la ciudad se logró un adecuado manejo de desperdicios durante los eventos de carnaval en línea lo establecido por los ODS. Estas iniciativas no solo mejoran la experiencia cultural para los asistentes, sino que también promueven prácticas sostenibles y la expansión del impacto cultural más allá de las fronteras locales, siendo replicadas en otros eventos y espacios culturales de la ciudad.

## 9. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

La descripción y presentación de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo permitió abordar con profundidad el análisis de las características y dinámicas de la gestión cultural asociada al Carnaval de Barranquilla y al Carnaval del Atlántico, identificando las diferentes dimensiones de los procesos de innovación en la gestión cultural y en el desarrollo de nuevos productos y procesos, así como también ayudó a comprender el contexto, las relaciones y las dinámicas de la innovación en patrimonio cultural, aplicados a eventos culturales como los carnavales.

Con el propósito de profundizar sobre los estudios de la innovación, se definió como objetivo principal ***analizar la innovación en la gestión de las organizaciones culturales que trabajan por la salvaguardia y protección del patrimonio cultural inmaterial***. A lo largo de este apartado se enfatizará en los resultados obtenidos y aprendizajes, los cuales serán contrastados con el marco de análisis expuesto en el apartado III. Mediante este proceso se determinará la consecución de los objetivos planteados, tomando como referentes las dimensiones de estudio mencionados en la parte IV. Una vez analizada la información, se identifican los aspectos más relevantes que evidencian la aplicación e importancia de la innovación en cada una de las dimensiones de estudio.

El primer objetivo específico es ***conocer las principales tendencias y aportes asociados a la innovación en la gestión en el ámbito cultural***. Los resultados muestran que sobresale el registro de investigaciones aplicadas al campo de los museos (patrimonio cultural material) y los festivales de música, que, aunque se categorizan como eventos culturales, no siempre cumplen la condición de tener un contenido cultural de tipo patrimonial (ver apartado 3); a pesar de esto, los resultados identificados permiten tener una aproximación cercana que se ha podido aplicar al estudio de los carnavales.

Los demás objetivos específicos trazados se enmarcan en lo presentado en el apartado 7.2.1, donde se sustenta la selección del marco de análisis, que se definió teniendo en cuenta la experiencia de sus autores y su efectividad en la aplicación en los estudios de

innovación en el ámbito cultural. Como primera conclusión de este trabajo, cabe señalar que el marco de análisis seleccionado para esta investigación ha demostrado ser un instrumento eficaz y adecuado para abordar los objetivos establecidos. A través de un enfoque sistemático y estructurado, se ha facilitado la identificación de las dimensiones, las variables clave y la recolección e interpretación de datos pertinentes. La aplicación de este marco ha permitido no solo la exploración profunda de la innovación en el ámbito de los carnavales, sino también la interpretación de los resultados en relación con los objetivos planteados. Este marco sustenta el análisis de los resultados presentados en el capítulo 8, información que sirvió de insumo para señalar las innovaciones, los espacios, estrategias, relaciones, resultados y valores más recurrentes de la innovación en el patrimonio cultural inmaterial. Esta identificación permite una comprensión profunda sobre las áreas de innovación más relevantes y que pueden ser críticas en la gestión cultural, en general, y en el marco del carnaval, en particular, lo cual muestra que la innovación ha sido una herramienta determinante para impulsar la evolución, el crecimiento e incluso la supervivencia de los carnavales como eventos culturales de alto impacto para la ciudad y el país. En resumen, el marco de análisis ha sido fundamental para garantizar la coherencia y la validez de los hallazgos, asegurando así que se han respondido de manera satisfactoria a todos los objetivos de la investigación.

Para sintetizar los hallazgos identificados, se contrastan con el marco de análisis los principales tipos de resultados, con el fin de determinar la consecución de los objetivos de investigación establecidos y las dimensiones de estudio.

### **9.1. ESPACIOS Y TIPOS DE INNOVACIONES MÁS RECURRENTE EN EL ÁMBITO DEL PCI**

Una reciente revisión de literatura publicada por Gohoungodji & Amara (2022) analiza la evolución de estudios aplicados a la innovación en las Industrias Creativas y Culturales – ICC; en el estudio, los autores determinan las contribuciones más influyentes que han aportado a la comprensión de la innovación en las ICC, entre las que mencionan la realizada por Miles & Green (2008). La relevancia de los aportes realizados por Miles & Green (2008)

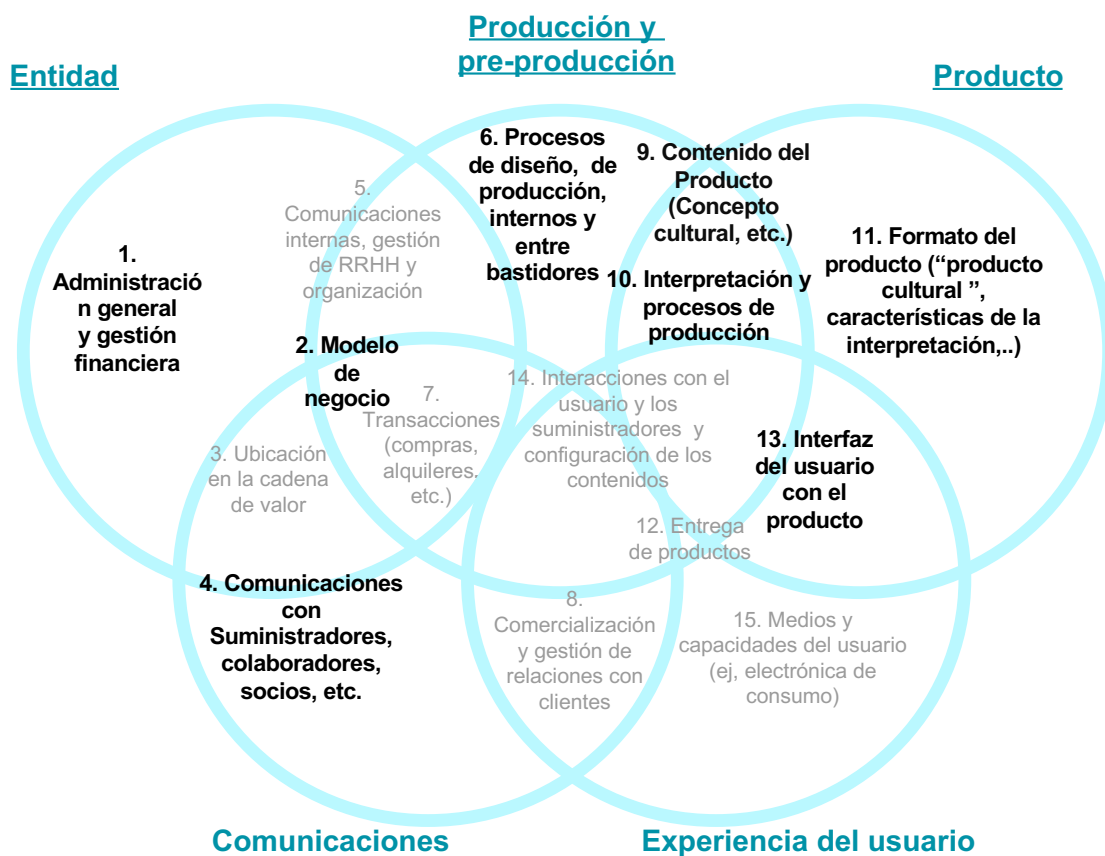
es que permiten la identificación y exploración de las innovaciones generadas en sectores y procesos no tradicionales, como es el caso de las industrias creativas y culturales, contribuyendo a una comprensión más amplia sobre la innovación en campos de estudio poco analizados. En la presente investigación se pone de manifiesto que el marco de análisis propuesto por estos autores es un enfoque pertinente y efectivo para el estudio de la innovación en los carnavales, como eventos de PCI, al permitir profundizar de forma estructurada y detallada en el análisis de todos los espacios y dinámicas de trabajo de las organizaciones creativas y culturales implicadas.

En este sentido, la exploración en la investigación relativas a los espacios y tipos de innovaciones que se realizan en el PCI tienen correspondencia con el objetivo específico de ***Identificar las innovaciones que se producen en el ámbito del patrimonio cultural inmaterial y las áreas en las que innovan las organizaciones involucradas.***

Durante el análisis empírico realizado, en cada uno de los espacios de innovación se identificó una mayor recurrencia en la introducción de innovaciones en ocho de los quince espacios definidos por Miles & Green (2008), que son señalados en la Figura 46. Esta mayor recurrencia se produce debido a la necesidad de implementar nuevas estrategias que redunden en una mejor gestión organizacional y para desarrollar productos o servicios altamente atractivos para los distintos tipos de público que asisten al Carnaval de Barranquilla (ver capítulo 8).



Figura 46. Ámbitos o espacios de innovación más frecuentes en el ámbito del Patrimonio Cultural Inmaterial aplicado a carnavales



Fuente: Adaptado de Miles & Green (2008).

En concreto, se identifica una mayor concentración en innovaciones que se producen en las facetas de preproducción, producción y producto, seguido por las generadas en la gestión de la entidad y, por último, en aquellas relativas a la comunicación, debido al consumo de contenido digital y la importancia de las redes sociales en la actualidad; es destacable que las innovaciones en las comunicaciones tuvieron especial importancia durante la pandemia del COVID-19, puesto que, si bien se pudo llevar a cabo el carnaval en 2020, los años 2021 y 2022 fueron afectados por profundas restricciones; ante esta situación, el Estado, en sus convocatorias para la entrega de recursos económicos, definió como condición para el otorgamiento el uso de estrategias digitales para divulgar la gestión cultural, a fin de salvaguardar la salud pública. Es así como la mayoría de los grupos adoptaron, de forma más estructurada, las estrategias de comunicación y divulgación mediadas por las TIC; entre los beneficios señalados se encuentra una mayor interacción con público local, nacional e

internacional, incluyendo un colectivo importante: las familias colombianas que viven en el exterior. Esta divulgación, en algunos casos, representó una oportunidad para lograr recursos de empresas patrocinadoras y, en otros casos, facilitó el desarrollo de procesos de formación virtual sobre cultura, danzas y música. Todos estos cambios incidieron en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y de nuevos productos culturales; por lo tanto, se considera que la pandemia constituyó un impulsor de la transformación de este sector del patrimonio cultural.

Este resultado, si bien surge de enfatizar los espacios en los que más cambios se han introducido en los últimos años y que más beneficios han generado en el ámbito patrimonial, presenta diferencias con la aplicación del análisis planteado por Miles & Green (2008), quienes estudiaron la innovación oculta en la Industria de videojuegos, diseño de productos, publicidad y producción audiovisual independiente; los autores, al analizar sectores de la industria creativa, encuentran que existe un mayor número de innovaciones basadas en el desarrollo de productos creativos, modelos de negocio e interfaz de usuario y entrega. Esto se sustenta en la naturaleza creativa de los sectores estudiados, sumado al uso intensivo de tecnología como canal y herramienta, que en los últimos años ha ido evolucionando hasta llegar a espacios virtuales de videojuegos compartidos en tiempo real y de acceso libre por internet.

En el caso de sectores culturales, la investigación publicada por Chen (2020), en la que se estudia la innovación en el sector de artes escénicas de las industrias de marionetas en Taiwán, se identifica que las innovaciones en este sector se concentran en la inclusión de la tecnología con animación 3D y efectos visuales; sin embargo, también hace hincapié en la importancia de la creación de valor, en especial en las fases de diseño y producción, basado en la combinación de elementos tradicionales con los nuevos productos creativos y culturales. Para el autor, la innovación en este sector debe ser impulsada por el diseño, fusionando atributos basados en el significado cultural con las funcionalidades de los productos culturales, de este modo, se refuerza la identidad cultural.

Por su parte, Castro-Martínez et al. (2013), en el estudio aplicado a festivales de música antigua, evidencian innovaciones en los distintos espacios de innovación; enfatizan en las innovaciones en las fases de producción y preproducción, producto y comunicaciones; en

este sentido, el caso de los festivales de música antigua presenta ciertos elementos en común con el caso de carnavales, con la centralidad en los espacios de innovación antes mencionados, sin embargo, el origen de dichos procesos difiere, al encontrar, en el caso de la música antigua, un mayor involucramiento de la academia, mediante mecanismos de colaboración para el desarrollo de investigaciones y la interpretación de obras rescatadas, y por la introducción de tecnología especializada, principalmente.

En este sentido, se evidencia una significativa diferencia en los espacios en los que se innova en la industria creativa frente a las culturales, en especial, en las de contenido patrimonial. Esto obedece a la naturaleza de manifestación cultural analizada, puesto que, para vivir un carnaval, el diseño y desarrollo de productos o servicios se crea en función de la experiencia, por lo tanto, la innovación se establece en la fase creativa del producto, concentrándose en las facetas de preproducción, producción y en el producto, que tienen como finalidad ofrecer nuevos contenidos culturales y servicios asociados al patrimonio cultural inmaterial.

#### *Innovaciones identificadas en el ámbito del Patrimonio Cultural Inmaterial*

A partir de los Espacios de innovación más relevantes para el caso del PCI, se procede a identificar las innovaciones generadas y los beneficios. En esta línea, estudios aplicados en otros eventos culturales, como los festivales, afirman que existe una mayor recurrencia de innovaciones producidas en la gestión cultural a nivel organizacional y en los nuevos formatos, productos o servicios mediados por las TIC (Calvo-Soraluze & Viñals Blanco, 2014; Castro-Martínez, Recasens, & Fernández-De-Lucio, 2022), otros, además de la gestión organizacional, enfatizan en la creación de nuevas experiencias culturales y en los mecanismos de interacción con las audiencias (Chang, 2020; Zhao & Lei, 2018).

En el caso del Carnaval de Barranquilla, los cambios introducidos en los últimos años han surgido como respuesta a grandes desafíos que enfrenta el sector cultural en dos aspectos muy destacados: el acceso a fuentes de financiación y la necesidad de diversificar los públicos. Estas acciones tienen una mayor concentración en la gestión de las organizaciones culturales, en los productos o procesos y en las comunicaciones, lo que

permite concluir que las organizaciones culturales relacionadas con el PCI innovan y que dichas innovaciones se desarrollaron mediante:

- Introducción de nuevos servicios basados en la experiencia de carnaval.
- Creación de nuevas líneas de servicios artísticos y culturales.
- Estrategias comerciales para la gestión de patrocinadores.
- Nuevas estrategias de financiación externa basado en la gestión de proyectos.
- Creación de estructuras de apoyo a la gestión.
- Uso de la tecnología para contribuir a una mayor visibilidad y a la difusión de los carnavales.

Por lo tanto, se evidencia que la innovación es un proceso cada vez más apropiado en el patrimonio cultural inmaterial y que sucede en múltiples espacios y formas. Ahora, en relación con las tipologías de innovación definidas en el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018), se encuentra una concordancia con los resultados obtenidos por Majdúchová & Kmety Barteková (2020), que sostienen que las innovaciones se producen sobre todo al interior del sector creativo y cultural con la introducción de nuevos productos y servicios (innovaciones de producto), así como nuevas prácticas empresariales y de gestión (innovación de procesos); sin embargo, aún están poco explorados los aportes que realizan las ICC a otros sectores para llevar a cabo sus procesos de innovación.

En el caso de las organizaciones de PCI, tienden a realizar una mayor cantidad de innovaciones en proceso que en producto, esto se debe a que su contenido e importancia se centra en el sentido patrimonial de las manifestaciones culturales. En relación con las innovaciones en proceso, estas se concentran, en la administración y gestión, donde ejerce una gran influencia el gestor cultural. Esto se alinea con otras investigaciones publicadas en el ámbito cultural, en festivales de Australia (Carlsen et al., 2010; Zhao & Lei, 2018), España (Bonet, 2011), Dinamarca (Hjalager, 2009), entre otros estudios, que sostienen que el punto crucial de la innovación aplicada a los festivales, independientemente de que posean o no contenido patrimonial, se relaciona con la introducción de innovaciones en el ámbito de la gestión de las organizaciones culturales; esto se debe a los cambios en el consumo cultural, el uso de las TIC y los retos de financiación de la cultura.

La innovación en la gestión cultural tiene un creciente interés, pues se demuestra que la forma en que se organiza el sector cultural, en especial, el de eventos culturales, no es comparable con estructuras organizacionales de otras industrias. Sumado a esto, el rol y formación del gestor cultural se diferencia también de las de otros sectores culturales, debido a la importancia que tiene que posean un conocimiento específico del ámbito cultural y de los modelos de negocio y gestión. Adicionalmente, la interacción constante y mediación de intereses con distintos tipos de organizaciones como grupos culturales, el Estado, sector empresarial, academia, entre otros, constituye una actividad constante, debido a que la organización del festival depende directamente del apoyo o participación de los grupos culturales y demás organizaciones del ámbito cultural. De acuerdo con Majdúchová & Kmety Barteková (2020), la innovación se deriva de la interacción que tienen con los demás tipos de organizaciones y con el público involucrado en el festival. En el caso concreto del Carnaval, como manifestación del Patrimonio Cultural, se debe adicionar a las características de la gestión, el conocimiento sobre aspectos históricos y normativos relacionados con el contenido cultural que da sentido a la manifestación cultural.

Con relación a la institucionalidad de los festivales, Getz & Andersson (2008) analizaron festivales de música en Suecia; en su estudio, sostienen que la institucionalidad es relevante en el proceso de gestión y conduce a la innovación (ver apartado 3.2.1). Los festivales surgen como una iniciativa colectiva de una comunidad que busca despertar interés o intercambiar conocimientos asociados a determinadas expresiones culturales o temas específicos. Debido al esfuerzo que implica, son eventos que se realizan con determinada periodicidad con la participación de la comunidad involucrada, dando paso al surgimiento de organizaciones culturales informales y, posteriormente, formales, que trabajan para garantizar la permanencia del festival en el tiempo. En el caso del Carnaval, la institucionalidad conlleva la integración de organizaciones culturales hasta consolidarse, en algunos casos, como operadores de eventos; este tipo de estructura tiene una mayor continuidad durante el año y no trabaja únicamente en función del periodo del año que corresponde al alistamiento del carnaval. Al respecto, Larson et al. (2015) mencionan que a la institucionalidad se le suma la legitimidad jurídica y la moral, la cual, en el carnaval, corresponde al cumplimiento de valores culturales y a la salvaguardia del patrimonio cultural.

En relación a otros tipos de innovaciones identificadas, A. M. Hjalager (2009) menciona que, en el caso de los festivales, se relacionan con el turismo cultural y se evidencian innovaciones de producto, proceso y organizacional, al igual que innovaciones mediadas por las tecnologías. En el caso del festival estudiado por Zhao & Lei (2018) se reconoce que la adopción de las herramientas digitales resulta novedosa para el sector cultural. En el caso del patrimonio cultural, sobresale la adopción de los sistemas de información y comunicaciones a causa de la pandemia de COVID 19, en cuyo contexto se adoptaron estrategias mediadas por la tecnología como único mecanismo para promover la difusión del PCI de forma segura. El impacto de estas acciones se reflejó positivamente en la generación de contenidos digitales y en la interacción con usuarios a nivel mundial mediante el uso de las TIC. En el caso del PCI del carnaval, el uso de las TIC se centra en aspectos de la gestión comercial y ventas; caso contrario ocurre con otras manifestaciones culturales de tipo patrimonial, como los museos, quienes, en las últimas décadas, han ido incrementando el uso de la tecnología aplicada al diseño de experiencias y contenido museístico basado en procesos de investigación y desarrollo (C. Li & Coll-Serrano, 2019). En este sentido, la crisis intensificó las problemáticas en la gestión cultural, al tiempo que impulsó a las organizaciones a adoptar las TIC para garantizar la sostenibilidad del carnaval durante los periodos de mayor riesgo.

A manera de conclusión, en los procesos de innovación de los eventos culturales el foco de la innovación se encuentra en la gestión cultural y las innovaciones se desarrollan de forma similar tanto en los festivales como en carnavales. Sin embargo, la diferencia más representativa se encuentra en los tipos de innovaciones (de producto o de proceso). En el caso de los carnavales, como manifestaciones de patrimonio cultural inmaterial, el contenido cultural y la elaboración de la programación o propuestas escénicas están condicionados por una estructura y normativas orientadoras respecto al contenido cultural de tipo patrimonial, que debe ser salvaguardado, por lo que las innovaciones afectan más a los procesos (producción, gestión, difusión, etc.) que a los productos (contenidos), salvo en la oferta de nuevos espacios y servicios fuera de los días propios de los carnavales.

## 9.2. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

Una vez identificados los tipos de innovación y los espacios en donde se concentran los cambios en el ámbito de patrimonio cultural, se analizan las estrategias de innovación con las cuales se dio alcance al objetivo específico establecido para ***Comprender cómo se llevan a cabo los procesos de innovación en el patrimonio cultural inmaterial de los carnavales.***

Tal como se mencionaron los hallazgos presentados en el apartado 8.2.1, las organizaciones culturales implementan estrategias para el desarrollo de acciones que conduzcan a la innovación. De acuerdo con las informaciones recopiladas, la estrategia más empleada es la cooperación, ya que continuamente tienen una disposición abierta para el desarrollo de procesos creativos y el trabajo colaborativo. Este trabajo cercano entre organizaciones es parte de lo que han analizado desde el concepto de colaboración C. Li & Ghirardi (2019) en el estudio de la innovación en museos y Castro-Martínez, Recasens, & Fernández-De-Lucio (2022) en el caso de festivales de música antigua; entre los hallazgos, destacan la importancia de la colaboración para el impulso de la innovación y la sostenibilidad de las organizaciones culturales.

En este caso, la cooperación se aplica también al desarrollo de actividades de I+D, se cuente o no con el apoyo del sector académico, aunque es importante hacer hincapié en que, a diferencia de otros sectores culturales, en el los carnavales no se suelen realizar actividades de I+D como medio para innovar; se han identificado iniciativas de cooperación entre organizaciones que tienen la misma experiencia, quienes se articulan incluso para investigar temas de interés común sobre el origen de expresiones, roles, diseño e indumentaria. Por lo tanto, aunque no son procesos estructurados desde el rigor científico, los interesados logran profundizar en el conocimiento de sus tradiciones.

La segunda estrategia de innovación más referida se relaciona con la decisión de *hacer*, en la cual, los integrantes de las organizaciones se encargan directamente del desarrollo de todas las actividades, contando con la amplia participación de los integrantes de la organización. Este mecanismo cobra sentido principalmente en el caso de las organizaciones culturales, quienes basan su operación en la autogestión de todas las actividades y procesos. Finalmente, la estrategia menos utilizada es la de comprar, lo cual se sustenta en las barreras propias del sector para innovar, basado en las limitaciones en los

recursos económicos disponibles, que no solo incide en el desarrollo de nuevos productos o servicios, sino también en la operación misma de la organización cultural.

En conclusión, la importancia relativa de las diferentes estrategias de innovación en la gestión de los carnavales analizados difiere del de otros sectores, como es el caso de las industrias intensivas en conocimiento, donde las actividades de I+D son más representativas para la innovación en producto o proceso, o como es el caso de los sectores manufactureros tradicionales, en los que la adquisición de maquinaria y otros medios de producción es la estrategia dominante (Vega-Jurado et al., 2009). El orden e importancia relativa de las estrategias preferentes que se han descrito para el caso del carnaval concuerda con el presentado en el estudio de festivales de música antigua de Castro-Martínez et al. (2015, op. Cit.).

### 9.3. EL SISTEMA DE INNOVACIÓN DE LOS CARNAVALES: ACTORES Y RELACIONES

El análisis descrito en el presente apartado tiene como propósito contribuir a la mejor comprensión de los procesos de innovación que llevan a cabo las entidades que participan en la organización de los carnavales y determinar la relevancia de las relaciones con otros actores en los procesos de innovación en los Carnavales, así como la importancia de diversos factores de este contexto específico. Para esto, se tomó como referente el enfoque de los Sistemas Sectoriales de Innovación de Malerba & Nelson (2009), junto con los Espacios de innovación introducidos por Miles & Green (2008). Estos dos marcos de análisis fueron útiles para identificar de forma pormenorizada los diferentes actores e interesados en los carnavales estudiados, sus relaciones y su contexto, que, a su vez, corresponde al objetivo específico: *determinar los factores que influyen en los procesos de gestión y relacionamiento, entre entidades culturales y con otros actores, durante la realización de los carnavales, tanto en la ciudad de Barranquilla como en la periferia (Atlántico).*

En relación con el análisis del sistema sectorial de innovación, en el caso del Carnaval se identifica, en primer lugar, que no existe una estructura central, ni un órgano de gestión que se encargue de unificar los eventos realizados en torno al carnaval, asimismo, el



desconocimiento de actores y de las capacidades institucionales evidencia el distanciamiento institucional por parte del Estado, limitando la generación de valor en el ámbito creativo y cultural. Ello difiere de los hallazgos de Hjalager (2009), que identifica una estructura organizacional centralizada y enfatiza en la importancia de las relaciones a largo plazo entre organizaciones del festival, basado en el reconocimiento de actores y roles como el del Estado, al igual que de estructuras de apoyo como los voluntarios; la interacción entre actores involucrados facilita la introducción de innovaciones en los festivales.

La estructura de apoyo de voluntarios referenciada por Hjalager (2009) también se evidencia en los grupos y operadores culturales; gracias a esta vinculación, se ha logrado la inclusión de estrategias de comunicación y uso de canales digitales, aportando a la visibilidad de la gestión cultural y, en algunos casos, ha conllevado la consecución de recursos por parte de patrocinadores y donaciones.

Por su parte, Castro-Martínez et al. (2013) describe el sistema de innovación como un espacio colaborativo que involucra a múltiples actores que apunta al desarrollo de nuevos conocimientos o productos. En el caso del carnaval, las relaciones creadas se fundamentan especialmente en el capital social de las personas que integran las organizaciones culturales, el cual está directamente relacionado con la capacidad adquisitiva de los integrantes del grupo; en síntesis, los grupos de Barranquilla de estratos socioeconómicos altos obtienen mejores patrocinios en comparación con los del Atlántico. En cuanto a la colaboración entre actores del sector cultural, esta es considerablemente alta y se produce de forma continua; es preciso señalar que esta relación surge por el interés común sobre los valores culturales y la salvaguardia del patrimonio cultural. Por el contrario, en el caso de sectores ajenos al cultural, debido al desconocimiento de su potencial participación y de sus posibles aportes, una gran mayoría solo identifica actividades de festejo; solo se produce un mayor acercamiento a los operadores de eventos en el caso de grupos empresariales grandes, habitualmente para el desarrollo de programas de intervención social diseñados mediante procesos de co-creación que benefician a todos los involucrados.

A nivel territorial, la articulación público – privada, aunque es baja, ha permitido la salvaguardia de las tradiciones culturales y la sostenibilidad del carnaval, mediante el apoyo económico a las organizaciones operadoras de eventos; sin embargo, no todas las

colaboraciones toman como consideración elementos esenciales que garanticen la protección del patrimonio cultural, en línea con lo establecido en el Plan Estratégico de Salvaguardia – PES. Recientemente, entidades del Estado sostienen que es un sector complejo debido a su diversidad, por lo que han realizado esfuerzos para caracterizar el sector mediante el censo de actores; sin embargo, debido a la informalidad en la gestión empresarial, la elaboración de este censo está resultando complejo. El análisis desde la perspectiva de los sistemas de innovación puede ser de utilidad para el Estado, porque ayuda a identificar las relaciones entre actores, además de las capacidades de innovación de cada uno de ellos. En este sentido, las recomendaciones de los estudiosos de la innovación en las ICC (Gwee, 2009b) pueden orientar el diseño de futuras políticas que favorezcan ambos aspectos, tratando de coordinar, además, las políticas culturales y las de innovación.

En lo que se refiere a las bases del conocimiento (B. Asheim & Hansen, 2009), a diferencia de los resultados obtenidos en sectores más intensivos en el uso de la tecnología, en el caso del Carnaval, el conocimiento analítico, que corresponde a la creación de nuevo conocimiento, no tiene mucha incidencia, debido a los limitados esfuerzos por parte de las Universidades y el Estado en la Región Caribe para apoyar el desarrollo de investigaciones en áreas de conocimiento de las ciencias humanas relacionadas con la antropología cultural, sociología, música, entre otras. Son pocas las carreras e investigadores en la región Caribe con líneas de investigación direccionadas al estudio de la cultura, en general, o al Patrimonio Cultural Inmaterial, en particular. Sumado a esto, la desarticulación de actores da lugar, en este caso, a bajos niveles de colaboración para el desarrollo de investigaciones interdisciplinarias que impacten en el ámbito cultural.

Respecto a las bases de conocimiento Simbólico y Sintético, en los Carnavales, como parte del patrimonio cultural inmaterial, el conocimiento simbólico es de capital importancia y el sintético, por su parte, también es relevante, en especial, para la elaboración artesana de trajes, máscaras e instrumentos, y más desde que se ha incrementado el uso de las TIC para la difusión y gestión. Además, se ha ido incrementando su interés por los atributos y nuevos usos que tienen la cultura y la identidad para otros sectores sociales y económicos; a este respecto, Benneworth & Dauncey (2016), en un estudio realizado en Francia sobre la educación, las políticas públicas en el arte y las Industrias Creativas y Culturales, apuntan que

la intersección entre estas tres también conduce a la transformación de industrias tradicionales.

Como conclusión, el enfoque de sistemas sectoriales de innovación ha permitido analizar pormenorizadamente los procesos de innovación en los carnavales, los actores, relaciones y contextos, así como identificar los numerosos retos que tiene el sector patrimonial, haciendo hincapié en la importancia de identificar a todos los actores potenciales, involucrar a algunos menos activos, como la academia, y de que se fomenten sus interacciones para el desarrollo de nuevos conocimientos o de productos, servicios y procesos innovadores, que contribuyan al logro de los objetivos sociales y culturales compartidos.

#### 9.4. MOTIVACIONES PARA INNOVAR E IMPACTO SOBRE LOS VALORES CULTURALES

En relación con las motivaciones para innovar, se trazó como objetivo el de ***-conocer las principales motivaciones para innovar en la gestión del patrimonio cultural inmaterial y el impacto de la innovación sobre los valores culturales.*** Como primer paso, se ha pretendido ***identificar los resultados que obtienen las organizaciones como consecuencia de sus esfuerzos innovadores y sus efectos sobre los valores culturales.*** En el apartado 8.4 se presentaron los resultados identificados durante el trabajo de campo relacionado con los valores culturales más representativos en la gestión cultural. Entre los hallazgos más relevantes se encuentra que, en el caso del patrimonio cultural inmaterial, los valores culturales son altamente importantes en la toma de decisiones, tanto para impulsar o motivar la introducción de innovaciones como para evaluar su impacto.

La innovación de productos o servicios en el ámbito patrimonial involucra nuevas representaciones basadas en el contenido cultural. Para el caso concreto de manifestaciones culturales de tipo patrimonial, se considera importante la salvaguardia de las manifestaciones culturales, respetando su valor histórico y originalidad, por lo que, de acuerdo con Throsby (2017), en estos casos, por la importancia de la cultura para el contexto, deben existir acciones tendentes a lograr un Desarrollo Culturalmente Sostenible, basado en los valores culturales y

principios que garanticen su continuidad en el tiempo, pero también su originalidad. En este sentido, aunque se han evidenciado la introducción de nuevos servicios o productos y cambios en los ya existentes, un gran porcentaje realiza un proceso de evaluación posterior sobre la calidad y originalidad del contenido cultural y su relación con la manifestación cultural que representan, independientemente del éxito o aceptación del producto o servicio cultural; como resultado de este proceso, en algunos casos, ha llevado a replantear el producto o servicio o a sacarlo del portafolio. Sumado a este proceso de reflexión, también se mencionaron evaluaciones por parte de terceros en el marco de mecanismos de apoyo, como asociaciones que agrupan determinadas manifestaciones, o por parte de las organizaciones operadoras de eventos, que, con un mayor o menor nivel, implementan mecanismos de evaluación y seguimiento de los grupos y los criterios medidos por la UNESCO en el Plan Estratégico de Salvaguardia – PES.

Por lo tanto, por una parte, la política cultural constituye un área de alto interés y valor, que debe elaborarse sobre la base del contexto socioeconómico de los territorios. Tal como afirman Bakhshi & Cunningham (2016), en esta se debe reforzar la relación entre la cultura y el bienestar social; así como también es necesario adoptar un enfoque centrado en bienestar social y valor público (Bakhshi & Throsby, 2012).

De acuerdo con Throsby (2001), la cultura es un fenómeno multidimensional que está en función de la sociedad. En el caso concreto del ámbito cultural, estos valores culturales permiten comprender las motivaciones sobre los cuales tienen su origen las innovaciones, es decir, se puede afirmar que los valores son aquellos que impulsan la decisión para innovar en el patrimonio cultural, persiguiendo resultados tales como la diversificación de público, nuevos espacios culturales, salvaguardia de tradiciones culturales, entre otros. Además de impulsar la decisión sobre la introducción de innovaciones responsables, a través de estos valores también se evalúa el cumplimiento y protección de la cultura. Este argumento se sustenta en las necesidades particulares que motivan pero que, a su vez, condicionan el desarrollo de nuevos productos o servicios de contenido patrimonial. Así, si un grupo quiere introducir innovaciones sobre movimientos de baile o trajes para atraer nuevos públicos y ofertar un contenido cultural diferenciado, este, en el caso del patrimonio cultural, se encuentra condicionado al cumplimiento y respeto de atributos de originalidad y valores

históricos asociados a la manifestación cultural. En este sentido, los valores culturales representan un ciclo de motivación y evaluación, tal como se representa en la figura siguiente:

Figura 47. Esquema innovación en el ámbito de Patrimonio Cultural Inmaterial



Fuente: Elaboración propia

Así, entre los valores de la cultura más relevantes identificados por las personas entrevistadas está el *Valor social*, el cual se relaciona con la identidad cultural, las creencias y la cohesión social; el *valor histórico*, que refleja los cambios del contexto al tiempo que se conecta con el pasado para aportar a la identidad cultural; y, el *valor simbólico*, que se asocia al significado de la cultura. Aunque se presentan otros valores culturales, como se describió en el apartado 5.6, los valores sociales, histórico y simbólico sirven de guía del proceso creativo e innovador y de la evaluación sobre el contenido cultural y su impacto sobre las manifestaciones culturales patrimoniales. En síntesis, estos valores culturales pueden constituirse como impulsores para la innovación; reconociendo la importancia de innovar, no solo se direcciona hacia la búsqueda de los beneficios percibidos en el resultado (aumento en ventas, público, patrocinadores, etc.), sino también mediante la efectividad de acciones orientadas a preservar, salvaguardar y mejorar los procesos inherentes al ámbito del patrimonio cultural.

Cabe anotar que son pocos los estudios encontrados que exploren los valores culturales. Sin embargo, los resultados identificados están en línea con los aportes realizados en sus investigaciones, por una parte, por Throsby et al. (2021), quienes analizan las preferencias de los consumidores relacionadas con el uso del patrimonio cultural construido

a partir de los valores económicos y culturales; los autores mencionan la importancia de las implicaciones políticas basadas en estos valores, en las que se consideren las preferencias de consumo por parte de la sociedad. Por otra parte, se encuentra el estudio sobre la valoración cultural del festival, en el caso del festival Petronio Álvarez en Colombia, en el que se analiza el valor cultural relacionado con las tradiciones de la región Pacífica, donde también se busca determinar el valor económico representado en los beneficios económicos para la ciudad.

En conclusión, aunque es un área poco explorada, en el caso del patrimonio cultural se identifica una mayor importancia del uso de los valores culturales como factor motivador, que determina tanto la decisión de innovar, como su uso para evaluar el impacto y cumplimiento del resultado de innovar, mediante la percepción e importancia para el consumidor y para la sociedad depositaria de las tradiciones.

Todos los procesos antes mencionados apuntan a la construcción de mecanismos que fomentan la identidad y cohesión social como base para el desarrollo territorial. Por lo tanto, la innovación en el ámbito creativo y cultural se considera una herramienta estratégica y prioritaria con la que promover el desarrollo territorial y mitigar el impacto ante las crisis (Lazzeretti, Capone, et al., 2017).

## 9.5. FUTURAS INVESTIGACIONES

Entre los desafíos identificados en el proceso de investigación, que no fueron abordados en la investigación, pero que se consideran relevantes para continuar aportando a la comprensión de la innovación en el ámbito cultural son:

- Durante el desarrollo de la investigación es reiterativo el vacío conceptual y de métodos para medir el impacto del patrimonio cultural inmaterial. La carencia de indicadores limita la toma de decisiones acertadas que aporten a la sostenibilidad y al desarrollo del sector cultural.
- Análisis sobre las relaciones y mecanismos de articulación entre actores, dentro y fuera del ámbito cultural, direccionadas al desarrollo de actividades de I+D. Estudios recientes se enfocan en la colaboración para el intercambio y transferencia de conocimiento, este

proceso es necesario para direccionar un sector cultural riguroso y robusto que aporte al desarrollo territorial.

- Explorar los mecanismos de formación para la gestión cultural, teniendo en cuenta su importancia para el impulso de innovaciones.
- Indagar en el desarrollo de políticas culturales y de innovación transversales y coordinadas, con las cuales se propicie una articulación entre actores y se fomente el ecosistema cultural de la ciudad.
- Analizar los procesos de innovación desde un enfoque más profundo sobre las manifestaciones culturales de forma individual y no mediante las organizaciones que sirven de operadores de eventos culturales, que integran múltiples manifestaciones culturales, unas de tipo patrimonial y otras contemporáneas.
- Desde un enfoque más social, el impacto de la inclusión, la sexualidad y las creencias y valores en los cambios de los movimientos, simbolismos y significados de las danzas patrimoniales. Es importante considerar que el origen de estas danzas está vinculado a las representaciones vividas por los pobladores en un contexto histórico específico. Sin embargo, debido a los cambios en los ideales y la cultura contemporánea, estos simbolismos están siendo reevaluados, lo que ha generado un desplazamiento y cambios a algunas danzas patrimoniales.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Adorno, T., & Horkheimer, M. (1998). *Dialéctica de la Ilustración*.
- Aguado, L. F., Arbona, A., Palma, L., & Heredia-Carroza, J. (2021). How to value a cultural festival? The case of Petronio Álvarez Pacific Music Festival in Colombia. *Development Studies Research*, 8(1), 309–316.  
<https://doi.org/10.1080/21665095.2021.1979417>
- Albuquerque, E., & Andrade, M. (2018). Alternativas para uma crise de múltiplas dimensões. In *Belo Horizonte: Cedeplar (UFMG)*.
- Andersson, T. D., & Getz, D. (2008). Stakeholder management strategies of festivals. *Journal of Convention and Event Tourism*, 9(3), 199–220.  
<https://doi.org/10.1080/15470140802323801>
- Arévalo, J. M. (2009). *The Carnival as an intangible cultural heritage. Space and time for the ritual* (Vol. 25, Issue 2). <http://hdl.handle.net/10481/6906>
- Asheim, B. (2007). DIFFERENTIATED KNOWLEDGE BASES AND VARIETIES OF REGIONAL INNOVATION SYSTEMS. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 20(3), 223–241. <https://doi.org/10.1080/13511610701722846>
- Asheim, B.T., Coenen, L. (2005). Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research Policy* 34, 1173–1190
- Asheim, B., & Gertler, M. (2006). The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0011>
- Asheim, B., & Hansen, H. (2009). Knowledge Bases, Talents, and Contexts: On the Usefulness of the Creative Class Approach in Sweden. *Economic Geography*, 85(4), 425–442. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2009.01051.x>



- Asociación cultural Ay Macondo. (2023). *Publicaciones*.  
[https://www.facebook.com/aymacondoteatro/?locale=es\\_LA](https://www.facebook.com/aymacondoteatro/?locale=es_LA)
- Bacano Go! (2023, February 17). *Colección Carnaval de Barranquilla #nftcollectibles*.  
[https://www.instagram.com/p/CoyB-\\_fL1aH/](https://www.instagram.com/p/CoyB-_fL1aH/)
- Bakhshi, H. (2022). How can we measure the creative economy? The Cunningham Project. *Media International Australia*, 182(1), 21–27.  
<https://doi.org/10.1177/1329878X211043905>
- Bakhshi, H., & Cunningham, S. (2016). *Cultural policy in the time of the creative industries*.  
[https://media.nesta.org.uk/documents/cultural\\_policy\\_in\\_the\\_time\\_of\\_the\\_creative\\_industries\\_.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/cultural_policy_in_the_time_of_the_creative_industries_.pdf)
- Bakhshi, H., Schneider, P., & Walker, C. (2009). Arts and Humanities Research in the Innovation System: The UK Example. *Cultural Science Journal*, 2(1).  
<https://doi.org/10.5334/csci.19>
- Bakhshi, H., & Throsby, D. (2010). Culture of Innovation An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations. In *NESTA*.
- Bakhshi, H., & Throsby, D. (2012). New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications. *International Journal of Cultural Policy*, 18(2), 205–222. <https://doi.org/10.1080/10286632.2011.587878>
- Banks, M., & O'Connor, J. (2017). Inside the whale (and how to get out of there): Moving on from two decades of creative industries research. *European Journal of Cultural Studies*, 20(6), 637–654. <https://doi.org/10.1177/1367549417733002>
- Benghozi, P.-J., & Salvador, E. (2015). How and where the R&D takes place in creative industries? Digital investment strategies of the book publishing sector. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(5), 568–582.  
<https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1122184>
- Benneworth, P., & Dauncey, H. (2016). Cultural policy, creative clusters and the complexity of higher education: notes from the case of Enjmin in Angoulême,

- France. *International Journal of Cultural Policy*, 22(1), 80–99.  
<https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1101083>
- Berg, S. H., & Hassink, R. (2014). Creative industries from an evolutionary perspective: A critical literature review. *Geography Compass*, 8(9), 653–664.  
<https://doi.org/10.1111/gec3.12156>
- BID. (2018). *Economía creativa en América Latina y el Caribe: Mediciones y desafíos*.  
<http://www.iadb.org>
- Boix, R., & Lazzeretti, L. (2012). Las industrias creativas en España: una panorámica. *Investigaciones Regionales*, 22, 181–205.
- Boix, R., Lazzeretti, L., Capone, F., De Propriis, L., & Sánchez, D. (2012). Creative Industries and Innovation in Europe. In L. Lazzeretti (Ed.), *50th Anniversary European Congress of the Regional Science Association International "Sustainable Regional Growth and Development in the Creative Knowledge Economy" 19 - 23 August 2010 - Jonkoping, Sweden The* (Vol. 16, Issue August). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203112571>
- Boix, R., & Rausell, P. (2018). The Economic Impact of the Creative Industry in the European Union. In *Drones and the Creative Industry* (pp. 19–36). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-95261-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-95261-1_2)
- Boix, Rafael; Lazzeretti, L., & Las. (2012). Las industrias creativas en España: una panorámica *Investigaciones Regionales*. *Investigaciones Regionales ISSN;* 22, 181–205. <https://doi.org/10.3305/nh.2010.25.3.4322>
- Bonet Agustí, Ll., & González-Piñero, M. (2021). *La innovación en la gestión de la cultura. Reflexiones y experiencias*.
- Bonet, L. (2011). *Tipologías y modelos de gestión de festivales*. <http://dcvb.iecat.net/>
- Bonet, L. (2021). De la creatividad a la innovación en la gestión de la cultura: modelos, ámbitos y dinámicas. In *La innovación en la gestión de la cultura. Reflexiones y experiencias* (pp. 63–81).

- Bonet, L., & Négrier, E. (2011). The end(s) of national cultures? Cultural policy in the face of diversity. *International Journal of Cultural Policy*, 17(5), 574–589.  
<https://doi.org/10.1080/10286632.2010.550681>
- Bowitz, E., & Ibenholt, K. (2009). Economic impacts of cultural heritage – Research and perspectives. *Journal of Cultural Heritage*, 10(1), 1–8.  
<https://doi.org/10.1016/j.culher.2008.09.002>
- Bridgstock, R., & Cunningham, S. (2016). Creative labour and graduate outcomes: implications for higher education and cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 22(1), 10–26. <https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1101086>
- Buelvas Aldana, M. (2013). La fiesta en el caribe colombiano: el Carnaval de Barranquilla. *Memorias Pensar En Carnaval*, 167–172.  
[https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5677#.YG3JRn65\\_Cg.mendeley](https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5677#.YG3JRn65_Cg.mendeley)
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La economía naranja: Una oportunidad infinita*. 1–244.  
[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3659/La economía naranja: Una oportunidad infinita.pdf](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3659/La%20economia%20naranja%20Una%20oportunidad%20infinita.pdf)
- Bunge, M. (1996). *La ciencia: su método y su filosofía*.
- Buonincontri, P., & Marasco, A. (2017). Enhancing Cultural Heritage Experiences with Smart Technologies: An Integrated Experiential Framework. *European Journal of Tourism Research*, 17, 83–101. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v17i.295>
- Cabrera Martínez, A. M., & Vidal, A. V. O. (2017). Organización del patrimonio cultural en Colombia: Una categoría inexplorada. *HiSTOReLo. Revista de Historia Regional y Local*, 9(18), 383–421. <https://doi.org/10.15446/historelo.v9n18.59638>
- Cáceres Lara, M. (2021). *Los carnavales como patrimonio cultural inmaterial*.  
[https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/31911/1/BCN\\_Regulacion\\_de\\_los\\_carnavales\\_como\\_patrimonio\\_inmaterial\\_\\_MC.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/31911/1/BCN_Regulacion_de_los_carnavales_como_patrimonio_inmaterial__MC.pdf)
- Calvo-Soraluze, J., & Viñals Blanco, A. (2014). Stimulating Attendees' Leisure Experience at Music Festivals: Innovative Strategies and Managerial Processes. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(2), 36–52.

- Camarero, C., & Garrido, M. J. (2012). Fostering Innovation in Cultural Contexts. *Journal of Service Research*, 15(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/1094670511419648>
- Camarero, C., Garrido, M.-J., & Vicente, E. (2019). Does it pay off for museums to foster creativity? The complementary effect of innovative visitor experiences. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(2), 144–158. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1497567>
- Cappa, F., Rosso, F., & Capaldo, A. (2020). Visitor-sensing: Involving the crowd in cultural heritage organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su12041445>
- Carlsen, J., Andersson, T. D., Ali-Knight, J., Jaeger, K., & Taylor, R. (2010). Festival management innovation and failure. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(2), 120–131. <https://doi.org/10.1108/17852951011056900>
- Carnaval de Barranquilla. (2013). *Manual Ciudad Carnaval*.
- Carnaval de Barranquilla. (2020). *Origen primitivo del carnaval*. <https://carnavaldebarranquilla.org/carnaval-de-barranquilla-origen/>
- Carnaval de Barranquilla. (2023a). *Informe de gestión*.
- Carnaval de Barranquilla. (2023b). *Noticias*. <https://carnavaldebarranquilla.org/noticias/>
- Carnaval de Barranquilla. (2023c, March 14). *Lista imágenes para la exposición del Carnaval de Barranquilla 2023*. <https://carnavaldebarranquilla.org/lista-imagenes-para-la-exposicion-del-carnaval-de-barranquilla-2023/>
- Carnaval de la 44. (2023). *Afiches*. <https://carnavaldela44.org/afiches/>
- Carreño M., T. (2014). *La gestión de festivales en tiempos de crisis: análisis de las estrategias financieras y laborales e impacto de la recesión económica* [Tesis Doctoral]. Universidad de Barcelona.
- Castro Higuera, A. (2017). *Las industrias culturales y creativas y su índice de potencialidad: las ciudades de Sevilla, Málaga y Córdoba como caso de estudio*.
- Castro Vergara, R. I., & Tostes Vieira, M. L. (2019). Innovación e industrias creativas y culturales en Perú. Evidencia empírica de los determinantes de la demanda laboral

- inducida por innovación. In *Industrias culturales y economía creativa en Latinoamérica: Desarrollo económico y social en la región* (pp. 213–264). Editorial Uniagustiniana. <https://doi.org/10.28970/9789585498143.6>
- Castro-Martínez, E. y Román Fernández-Baca Casares (2012). "La innovación en patrimonio cultural: un espacio de confluencia de diversas bases de conocimiento" en el libro *Fronteras de la ciencia. Hibridaciones*. Editores: Marta I. González García y J.L. López Cerezo. Pags. inicial: 47 final: 62. Madrid: Biblioteca nueva (ISBN: 978-84-9940-588-9)
- Castro-Martínez, E., Recasens, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2022). Innovation in Early Music Festivals. In *Managing Cultural Festivals* (pp. 73–92). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003127185-6>
- Castro-Martínez, E., Recasens, A., & Jiménez-Sáez, F. (2013). Innovation systems in motion: an early music case. *Management Decision*, 51(6), 1276–1292. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2011-0433>
- Castro-Martínez, E., Recasens, A., Poncela-Herrero, A., Fernández-de-Lucio, I., & Martorell-Pons, S. (2015). *Análisis de los resultados preliminares de la encuesta sobre innovación en los festivales de música antigua de REMA*. <https://hdl.handle.net/10171/60631>
- Castro-Martínez, E., & Recasens-Barberà, A. (2012). Música poética, un caso de innovación en la producción de música histórica. *Contextos y Usos de La Innovación Social, 2012*, ISBN 978-84-9860-634-8, Págs. 217-242, 217–242. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3932399>
- CEPAL/OEI. (2014). *Cultura y desarrollo económico en Iberoamérica*. OEI. [http://www.oei.es/historico/publicaciones/detalle\\_publicacion.php?id=146](http://www.oei.es/historico/publicaciones/detalle_publicacion.php?id=146)
- Chang, Y. C. (2020). Creating Value through the Performing Arts Festival: The Multi-Stakeholder Approach. *Journal of Macromarketing*, 40(2), 185–200. <https://doi.org/10.1177/0276146719894627>

- Chen, C. L. (2020). Cultural product innovation strategies adopted by the performing arts industry. In *Review of Managerial Science* (Issue 59). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00393-1>
- Chuluunbaatar, E., Luh, D., & Kung, S. (2013). The Development of Academic Research in Cultural and Creative Industries : A Critical Examination of Current Situations and Future Possibilities. *International Journal of Cultural and Creative Industries*, 1(1), 4–15.
- Collins, P., & Power, D. (2019). A co-evolving cultural cluster in the periphery: Film and TV production in Galway, Ireland. *City, Culture and Society*, 18. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2019.05.003>
- Cooke, P., & De Propriis, L. (2011). A policy agenda for EU smart growth: the role of creative and cultural industries. *Policy Studies*, 32(4), 365–375. <https://doi.org/10.1080/01442872.2011.571852>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.
- Cozzani, G., Pozzi, F., Dagnino, F. M., Katos, A. V., & Katsouli, E. F. (2017). Innovative technologies for intangible cultural heritage education and preservation: the case of i-Treasures. *Personal and Ubiquitous Computing*, 21(2), 253–265. <https://doi.org/10.1007/s00779-016-0991-z>
- Craik, J. (2005). Dilemmas in policy support for the arts and cultural sector. *Australian Journal of Public Administration*, 64(4), 6–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2005.00460a.x>
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry et research design: Choosing among five approaches*.
- Cunningham, S. (2002). From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry and Policy Implications. *Media International Australia Incorporating Culture and Policy*, 102(1), 54–65. <https://doi.org/10.1177/1329878X0210200107>

- Cunningham, S., & Higgs, P. (2009). Measuring creative employment: Implications for innovation policy. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 11(2), 190–200. <https://doi.org/10.5172/impp.11.2.190>
- DANE. (2020). *Encuesta de Consumo cultural*. <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/consumo-cultural>
- DANE. (2022a). *Economía Naranja. Séptimo reporte*.
- DANE. (2022b). *Información estadística sobre economía cultural y creativa*.
- DANE. (2023a). *Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa (CSECC) 2020p - 2022pr*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia/cuenta-satelite-de-economia-cultural-y-creativa-csecc-2020p-2022pr>
- DANE. (2023b). *SIEC*. [https://siena.dane.gov.co/#/consultar\\_sistema\\_siena](https://siena.dane.gov.co/#/consultar_sistema_siena)
- De Groot, O., Dini, M., Gligo, N., Peralta Quesada, L., & Rovira, S. (2020). *Economía creativa en la revolución digital: la acción para fortalecer la cadena regional de animación digital en países mesoamericanos* (Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/29), Ed.). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://hdl.handle.net/11362/45529>
- De la Rosa Solano, B. (2017). Las "Acciones Carnavalescas": una propuesta metodológica para abordar la fiesta a partir de dos ejemplos caribeños. *Revista Brasileira Do Caribe*, 18(34), 30–50. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=159152440003>
- de Miguel Molina, B., Boix Domenech, R., & de Miguel Molina, M. (2019). Analysing innovation in museums through qualitative comparative analysis. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(2), 213–226. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1601505>
- de Miguel Molina, B., Hervás-Oliver, J. L., & Boix Domenech, R. (2019). Understanding innovation in creative industries: knowledge bases and innovation performance in

- art restoration organisations. *Innovation: Organization and Management*, 21(3), 421–442. <https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1562300>
- De Voldere, I., Romainville, J.-F., Knotter, S., Durinck, E., Evrim, E., Le Gall, A., Kern, P., Airaghi, E., Pletosu, T., Ranaivoson, H., & Hoelck, K. (2017). *Mapping the Creative Value Chains Mapping the Creative Value Chains*. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4737f41d-45ac-11e7-aea8-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2012). *Manual de investigación cualitativa*.
- Dümcke, C., & Gnedovsky, M. (2013). *The Social and Economic Value of Cultural Heritage: literature review*. [www.cultureconcepts.de](http://www.cultureconcepts.de).
- EL HERALDO. (2023). *La economía en los municipios se mueve positivamente durante el Carnaval 2023*. <https://www.elheraldo.co/atlantico/la-economia-en-los-municipios-se-mueve-positivamente-durante-el-carnaval-2023-972253>
- El Tiempo. (2020, April). *Fotos ganadoras del calendario de carnaval de Barranquilla*. <https://www.eltiempo.com/colombia/barranquilla/fotos-ganadoras-del-calendario-de-carnaval-485022>
- Elche, D., Martínez-Pérez, Á., & García-Villaverde, P. M. (2017). Inter-organizational relationships, knowledge strategy and innovation in clusters of cultural tourism. *Investigaciones Regionales*, 2017(39), 17–37.
- Eltham, B. (2013). Three arguments against ‘soft innovation’: towards a richer understanding of cultural innovation. [Http://Dx.Doi.Org/10.1080/10286632.2012.658044](http://Dx.Doi.Org/10.1080/10286632.2012.658044), 19(5), 537–556. <https://doi.org/10.1080/10286632.2012.658044>
- Evans, G. (2009). Creative cities, creative spaces and urban policy. In *Urban Studies* (Vol. 46, Issues 5–6). <https://doi.org/10.1177/0042098009103853>
- FEDesarrollo. (2019). *Importancia de las Industrias Creativas en la Economía. Informe mensual del Mercado Laboral*. [www.acrip.org](http://www.acrip.org)



- Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class. *Washington Monthly*.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00398.x>
- Flyvbjerg, B. (2004). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. *REIS. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 106, 33–62.
- Foster, N. (2022). From Urban Consumption to Production: Rethinking the Role of Festivals in Urban Development Through Co-Creation. *Urban Planning*, 7(3), 379–393. <https://doi.org/10.17645/UP.V7I3.5371>
- Frey, B. S. (1994). The economics of music festivals. *Journal of Cultural Economics*, 18(1), 29–39. <https://doi.org/10.1007/BF01207151>
- Gatelier, E., Ross, D., Phillips, L., & Suquet, J.-B. (2022). A business model innovation methodology for implementing digital interpretation experiences in European cultural heritage attractions. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2022.2065920>
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403–428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>
- Getz, D. (2010). The nature and scope of festival studies. *International Journal of Event Management*, 5(1), 1–47.
- Getz, D. (2019). Shifting the paradigm: a theory of change model. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 11(sup1), s19–s26.  
<https://doi.org/10.1080/19407963.2018.1556859>
- Getz, D., Andersson, T., & Carlsen, J. (2010). Festival management studies: Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research. In *International Journal of Event and Festival Management* (Vol. 1, Issue 1).  
<https://doi.org/10.1108/17852951011029298>
- Getz, D., & Andersson, T. D. (2008). Sustainable Festivals: On Becoming an Institution. *Event Management*, 12(1), 1–17. <https://doi.org/10.3727/152599509787992625>

- Getz, D., Andersson, T., & Larson, M. (2006). Festival Stakeholder Roles: Concepts and Case Studies. *Event Management*, 10(2), 103–122.  
<https://doi.org/10.3727/152599507780676689>
- Gibson, C., & Kong, L. (2005). Cultural economy: A critical review. *Progress in Human Geography*, 29(5), 541–561. <https://doi.org/10.1191/0309132505ph567oa>
- Gobernación del Atlántico. (2023). *Informes de inversión y participación Portafolio de Estímulos a la cultura - Secretaría de Cultura y Patrimonio*.  
[https://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=category&id=179&Itemid=634](https://www.atlantico.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&id=179&Itemid=634)
- Gohoungodji, P., & Amara, N. (2022a). Art of innovating in the arts: definitions, determinants, and mode of innovation in creative industries, a systematic review. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00597-7>
- Gohoungodji, P., & Amara, N. (2022b). Historical roots and influential publications in the area of innovation in the creative industries: A cited-references analysis using the Reference Publication Year Spectroscopy. *Applied Economics*, 54(12), 1415–1431.  
<https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1976388>
- Gómez, G., Pérez Gálvez, J., & López-Guzmán, T. (2017). Análisis del turismo en festivales culturales. Estudio del caso: Festival Internacional de Teatro clásico de Almagro. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(2), 121–130.
- Gong, H., & Hassink, R. (2017). Exploring the clustering of creative industries. *European Planning Studies*, 25(4), 583–600. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1289154>
- González-Piñero, M. (2021). Claves de la innovación en el sector cultural: origen, evolución y revolución. In *La innovación en la gestión de la cultural: reflexiones y experiencias, 2021, ISBN 978-84-9168-433-6, págs. 17-62* (pp. 17–62). Edicions de la Universitat de Barcelona.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8357508>
- Guetzkow, J., Lamont, M., & Mallard, G. (2004). What Is Originality in the Humanities and the Social Sciences? *American Sociological Review*, 69(2), 190–212.

<http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224%28200404%2969%3A2%3C190%3AWIOITH%3E2.0.CO%3B2-B>

Guile, D. (2009). Conceptualizing the transition from education to work as vocational practice: lessons from the UK's creative and cultural sector. *British Educational Research Journal*, 35(5), 761–779. <https://doi.org/10.1080/01411920802688713>

Guile, D. (2010). Learning to work in the creative and cultural sector: new spaces, pedagogies and expertise. *Journal of Education Policy*, 25(4), 465–484. <https://doi.org/10.1080/02680931003782801>

Gwee, J. (2009). Innovation and the creative industries cluster: A case study of Singapore's creative industries. *Innovation*, 11(2), 240–252. <https://doi.org/10.5172/impp.11.2.240>

Haines, R., & Lötter, C. (2022). Bridging the Divide in Cultural Capital? A Tale of Two Capitals. *Koers - Bulletin for Christian Scholarship*, 87(1). <https://doi.org/10.19108/KOERS.87.1.2534>

Hassani, F. (2015). Documentation of cultural heritage techniques, potentials and constraints. *International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences - ISPRS Archives*, 40(5W7), 207–214. <https://doi.org/10.5194/isprsarchives-XL-5-W7-207-2015>

Hernández Sampieri, Roberto., Fernández Collado, Carlos., & Baptista Lucio, Pilar. (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Hirsch, P. M. (1972). Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems. *American Journal of Sociology*, 77(4), 639–659. <https://doi.org/10.1086/225192>

Hirsch, P. M. (2000). Cultural Industries Revisited. *Organization Science*, 11(3), 356–361. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.356.12498>

Hitters, E., & Richards, G. (2002). *The Creation and Management of Cultural Clusters*. 11(4), 234–247.

- Hjalager, A. (2009). Cultural Tourism Innovation Systems – The Roskilde Festival. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(2–3), 266–287. <https://doi.org/10.1080/15022250903034406>
- Hjalager, A. (2010a). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Hjalager, A. (2010b). Regional Innovation Systems: The Case of Angling Tourism. *Tourism Geographies*, 12(2), 192–216. <https://doi.org/10.1080/14616681003725201>
- Höllén, M., Lengfeld, C., & Konrad, E. D. (2020). Business success for creative and cultural entrepreneurs: Influences of individual-and firm-related factors on revenue and satisfaction. *International Journal of Arts Management*, 22(2), 52–65. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85081212847&partnerID=40&md5=414eb72236b55cfc2a82686badea071e>
- Innocenti, N., & Lazzeretti, L. (2019). Do the creative industries support growth and innovation in the wider economy? Industry relatedness and employment growth in Italy. *Industry and Innovation*, 26(10), 1152–1173. <https://doi.org/10.1080/13662716.2018.1561360>
- Jarman, D. (2018). Festival community networks and transformative place-making. *Journal of Place Management and Development*, 11(3), 335–349. <https://doi.org/10.1108/JPMD-06-2017-0062>
- Jarman, D. (2021). Festival to festival: Networked relationships between fringe festivals. *Event Management*, 25(1), 99–113. <https://doi.org/10.3727/152599520X15894679115510>
- Jayne, M. (2005). Creative industries: The regional dimension? *Environment and Planning C: Government and Policy*, 23(4), 537–556. <https://doi.org/10.1068/c0453>
- Johnson, T. G., & Wornell, E. (2019). *The Rural Differential: A Literature Review at the Nexus of Arts & Culture, Creativity, Entrepreneurship, and Innovation* (Issue January). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12082.66245>

- Jones, Z. M., & Ponzini, D. (2018). Mega-events and the Preservation of Urban Heritage: Literature Gaps, Potential Overlaps, and a Call for Further Research. *Journal of Planning Literature*, 33(4), 433–450. <https://doi.org/10.1177/0885412218779603>
- Justin, C. (2010). The cultural and creative industries : a literature review 2nd Edition. In *Education*. <http://www.creativitycultureeducation.org/research-impact/exploreresearch/the-cultural-and-creative-industries-a-literature-review,81,RAR.html>
- KEA. (2006). *The economy of culture in Europe*. kEA.
- Klamer, A., Mignosa, A., & Petrova, L. (2013). Cultural heritage policies: A comparative perspective. In *Handbook on the Economics of Cultural Heritage*. <https://doi.org/10.4337/9780857931009.00010>
- Koukopoulos, Z., Koukopoulos, D., & Jung, J. J. (2018). Real-time crowd management for cultural heritage events: A case study on carnival parades. *Journal of Ambient Intelligence and Smart Environments*, 10(3), 275–287. <https://doi.org/10.3233/AIS-180485>
- Labadi, S., Giliberto, F., Rosetti, I., Shetabi, L., Yildirim, E., & Paris, V. (2021). *HERITAGE AND THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: POLICY GUIDANCE FOR HERITAGE AND DEVELOPMENT ACTORS An initiative of the Sustainable Development Goals Working Group of ICOMOS Principal Authors*. [www.icomos.org](http://www.icomos.org)
- Lampel, J., & Germain, O. (2016). Creative industries as hubs of new organizational and business practices. *Journal of Business Research*, 69(7), 2327–2333. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.001>
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, 11(3), 263–269. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.263.12503>
- Larson, M. (2009). Festival innovation: Complex and dynamic network interaction. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(2–3), 288–307. <https://doi.org/10.1080/15022250903175506>

- Larson, M. (2011). Innovation and creativity in festival organizations. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 20(3–4), 287–310.  
<https://doi.org/10.1080/19368623.2011.562414>
- Larson, M., Getz, D., & Pastras, P. (2015). The legitimacy of festivals and their stakeholders: Concepts and propositions. *Event Management*, 19(2), 159–174.  
<https://doi.org/10.3727/152599515X14297053839539>
- Lazzeretti, L., Boix, R., & Capone, F. (2008). Do Creative Industries Cluster? Mapping Creative Local Production Systems in Italy and Spain. *Industry & Innovation*, 15(5), 549–567. <https://doi.org/10.1080/13662710802374161>
- Lazzeretti, L., Boix, R., & Capone, F. (2009). Why do creative industries cluster? An analysis of the determinants of clustering of creative industries. *IERMB Working Paper in Economics*. <https://ideas.repec.org/p/esg/wpierm/0902.html>
- Lazzeretti, L., & Capone, F. (2016). How proximity matters in innovation networks dynamics along the cluster evolution. A study of the high technology applied to cultural goods. *Journal of Business Research*, 69(12), 5855–5865.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.068>
- Lazzeretti, L., Capone, F., & Boix, R. (2012). Reasons for Clustering of Creative Industries in Italy and Spain. *European Planning Studies*, 20(8), 1243–1262.  
<https://doi.org/10.1080/09654313.2012.680585>
- Lazzeretti, L., Capone, F., Caloffi, A., & Sedita, S. R. (2019). Rethinking clusters. Towards a new research agenda for cluster research. *European Planning Studies*, 27(10), 1879–1903. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1650899>
- Lazzeretti, L., Capone, F., & Innocenti, N. (2017). Exploring the intellectual structure of creative economy research and local economic development: a co-citation analysis. *European Planning Studies*, 25(10), 1693–1713.  
<https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1337728>
- Lazzeretti, L., Innocenti, N., & Capone, F. (2017). The impact of related variety on the creative employment growth. *Annals of Regional Science*, 58(3), 491–512.  
<https://doi.org/10.1007/s00168-016-0805-2>

- Lazzeretti, L., Oliva, S., Innocenti, N., & Capone, F. (2022). Rethinking culture and creativity in the digital transformation. *European Planning Studies*, 1–9.  
<https://doi.org/10.1080/09654313.2022.2052018>
- Lazzeretti, Luciana., & Vecco, Marilena. (2018a). *Creative Industries and Entrepreneurship* (L. Lazzeretti & M. Vecco, Eds.). Edward Elgar Publishing.  
<https://doi.org/10.4337/9781786435927>
- Leow, F.-T., & Ch'ng, E. (2021). Analysing narrative engagement with immersive environments: designing audience-centric experiences for cultural heritage learning. *Museum Management and Curatorship*, 36(4), 342–361.  
<https://doi.org/10.1080/09647775.2021.1914136>
- Li, C., & Coll-Serrano, V. (2019). Assessing the role of collaboration in the process of museum innovation. *Journal of Cultural Economy*, 12(6), 590–606.  
<https://doi.org/10.1080/17530350.2019.1643392>
- Li, C., Coll-Serrano, V., & Rausell-Köster, P. (2023). Exploring the Evidence-Based Driving Factors of Innovation in Arts and Cultural Organizations.  
<https://doi.org/10.1177/02762374231155746>, 41(2), 567–590.  
<https://doi.org/10.1177/02762374231155746>
- Li, C., & Ghirardi, S. (2019). The role of collaboration in innovation at cultural and creative organisations. The case of the museum. *Museum Management and Curatorship*, 34(3), 273–289. <https://doi.org/10.1080/09647775.2018.1520142>
- Li, J., Krishnamurthy, S., Pereira Roders, A., & van Wesemael, P. (2020). Community participation in cultural heritage management: A systematic literature review comparing Chinese and international practices. *Cities*, 96.  
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.102476>
- Li, Y.-Q., & Liu, C.-H. (2020). Impact of cultural contact on satisfaction and attachment: mediating roles of creative experiences and cultural memories. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(2), 221–245.  
<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1611516>

- Lizcano, M., & González, D. (2013). *Leyendo el carnaval Miradas desde Barranquilla, Bahía y Barcelona 2a. Edición - Uninorte*. <https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-leyendo-el-carnaval.html>
- Lizcano, M., & González-Cueto, D. (2005). Carnaval de Barranquilla: Patrimonio de la humanidad, breve historia de una proclamación. *Revista Huellas*, 71–75, 264–273.
- Lloveras, E., Martínez, R., Piazuelo, C., & Rowan, J. (2009). *Innovación en cultura. Una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto*. [www.ypsite.net](http://www.ypsite.net)
- López Rosas, W. A. (2010). Museos, patrimonio cultural y mecenazgo: los límites conceptuales de la financiación de las instituciones de la memoria en Colombia. *Revista Colombiana de Antropología*, 46(1), 87–114. <https://doi.org/10.22380/2539472x.974>
- Mackellar, J. (2006). An integrated view of innovation emerging from a regional festival. *International Journal of Event Management Research*, 2(1), 37–48.
- Majdúchová, H., & Kmety Barteková, M. (2020). Innovations in the Creative Industry Entities. *SHS Web of Conferences*, 74, 02009. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207402009>
- Malerba, F., & Nelson, R. (2009). Sistemas sectoriales, alcance y desarrollo económico. *Economía Teoría y Práctica*, 1. <https://doi.org/10.24275/ETYP/AM/NE/E012009/Malerba>
- Marasco, A., & Balbi, B. (2019). Designing accessible experiences for heritage visitors through virtual reality. *E-Review of Tourism Research*, 17(3), 426–443. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85078103933&partnerID=40&md5=e00953fbcba25254968a1064ec0c81e1>
- Martin, B. R. (2016). Twenty challenges for innovation studies. *Science and Public Policy*, 43(3), 432–450. <https://doi.org/10.1093/scipol/scv077>
- Martos, J. A. F. (2001). Un Continente de Carnaval: Etnografía Crítica de Carnavales Americanos. *Anales Del Museo de América*, 9, 29–58.



- Mendoza, M. A. D., De La Hoz Franco, E., & Gómez, J. E. G. (2023). Technologies for the Preservation of Cultural Heritage—A Systematic Review of the Literature. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 15, Issue 2). MDPI.  
<https://doi.org/10.3390/su15021059>
- Merino, F. (2014). El Carnaval Popular, ritos y ceremonias en tierras extremeñas. *Revista de Historia*, 34–64.
- Midgley, G., & Lindhult, E. (2021). A systems perspective on systemic innovation. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(5), 635–670.  
<https://doi.org/10.1002/sres.2819>
- Miles, I., & Green, L. (2008). Hidden innovation in the creative industries. *NESTA*.
- MinCultura. (2022). *Plan Nacional de Cultura 2022-2032. Cultura para la protección de la diversidad de la vida y el territorio*.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2018). *Economía Naranja ABC*.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2023). *Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial*. <https://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/patrimonio-cultural-en-Colombia/Paginas/Lista-Representativa-del-Patrimonio-Cultural-Inmaterial.aspx>
- Ministerio de Educación Nacional. (2023). *Información Poblacional - SNIES*.  
<https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/programas>
- Minkiewicz, J., Bridson, K., & Evans, J. (2016). Co-production of service experiences: insights from the cultural sector. *Journal of Services Marketing*, 30(7), 749–761.  
<https://doi.org/10.1108/JSM-04-2015-0156>
- Misión de Sabios. (2019). *ARTE, CULTURA Y CONOCIMIENTO. Propuestas del Foco de Industrias Creativas y Culturales*.
- Molano, O. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, 7, 69–84.
- Mommaas, H. (2004). Cultural Clusters and the Post-industrial City: Towards the Remapping of Urban Cultural Policy. *Urban Studies*, 41(3), 507–532.  
<https://doi.org/10.1080/0042098042000178663>

- Monclús, R. P., & Arfaoui, M. (2017). Cultural policy in the time of the creative industries. *Cultural Trends*, 26(1), 86–88. <https://doi.org/10.1080/09548963.2017.1274372>
- Morente, F., Ferràs, X., & Žizlavský, O. (2017a). Innovation cultural models: review & next steps proposal. *Universidad & Empresa*, 20(34), 53. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433>
- Mulcahy, K. V. (2006). Cultural policy: Definitions and theoretical approaches. *Journal of Arts Management Law and Society*, 35(4), 319–330. <https://doi.org/10.3200/JAML.35.4.319-330>
- Museo del Carnaval BAQ. (2020, August 18). *MuseoVivo: Agenda académica con las Negritas Puloy*. [https://www.instagram.com/p/CECDsfApEqD/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CECDsfApEqD/?img_index=1)
- Nelson, T. (2017). Review of Cultural Policy, Innovation and the Creative Economy. *Museum International*, 69(3–4), 128–129. <https://doi.org/10.1111/muse.12178>
- O'Connor, J. (2011). Las industrias creativas y culturales: una historia crítica. *Revista Vasca de Economía - EKONOMIAZ*, 24–47.
- OCDE. (2018). CULTURE AND LOCAL DEVELOPMENT. Background Document. *OECD Observer*, 58. <https://doi.org/10.1787/c6f8e7f9-en>
- O'Connor, J. (2015). Intermediaries and Imaginaries in the Cultural and Creative Industries. *Regional Studies*, 49(3), 374–387. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748982>
- O'Connor, Justin. (2010). *The cultural and creative industries : a literature review*. Creativity, Culture and Education.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Otaegi, K., & Ostaikoetxea, E. A. (2022). *Iruinkokoa: A case of folkloric innovation in an urban environment Iruinkokoa: un caso de innovación folclórica en un entorno urbano*. 7(2). [www.sinnergiak.org/pub](http://www.sinnergiak.org/pub)

- Oxford Economics. (2014). *The economic impact of the creative industries in the Americas*. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/12503/economic-impact-creative-industries-americas>
- Palma Martos, L. A., & Aguado Quintero, L. F. (2011). ¿Debe el Estado financiar las artes y la cultura? Revisión de literatura. *Economía e Sociedade*, 20(1), 195–228.
- Parga-Dans, E., Castro-Martínez, E., & Sánchez-Barrioluengo, M. (2017). External knowledge sourcing in the Spanish archaeological sector: Mapping the emergent stage of a business activity. *Revista Espanola de Documentacion Cientifica*, 40(1). <https://doi.org/10.3989/redc.2017.1.1380>
- Partal, A., & Dunphy, K. (2016). Cultural impact assessment: a systematic literature review of current methods and practice around the world. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 34(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/14615517.2015.1077600>
- Peck, J. (2005). Struggling with the Rise of the Creative Class. *International Journal of Urban and Regional Research*, 29(4), 740–770. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2005.00620.x>
- Peltoniemi, M. (2015). Cultural industries: Product-market characteristics, management challenges and industry dynamics. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 41–68. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12036>
- Potts, J. (2009a). Introduction: Creative industries & Innovation policy. *Innovation*, 11(2), 138–147. <https://doi.org/10.5172/impp.11.2.138>
- Potts, J. (2009b). Why creative industries matter to economic evolution. *Economics of Innovation and New Technology*, 18(7), 663–673. <https://doi.org/10.1080/10438590802564592>
- Potts, J., & Cunningham, S. (2010). Four models of the creative industries. *Revue d'économie Politique*, Vol. 120(1), 163–180. <https://doi.org/10.3917/redp.201.0163>
- Potts, J., & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next? *Innovation*, 12(2), 122–137. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.122>
- Prats, L. (1997). *Antropología y Patrimonio*.

- Prats, L. (2005). Concepto y gestión del patrimonio local. *Cuadernos de Antropología Social*, 21, 17–35. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180913910002>
- Pratt, A. C. (2008). Creative cities: the cultural industries and the creative class. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 90(2), 107–117. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0467.2008.00281.x>
- Pratt, A. C. (2009). Social and economic drivers of land use change in the British space economy. *Land Use Policy*, 26(SUPPL. 1), S109–S114. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2009.09.006>
- Pratt, A. C. (2010). Creative cities: Tensions within and between social, cultural and economic development a critical reading of the UK experience. *City, Culture and Society*, 1(1), 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2010.04.001>
- Pratt, A. C. (2015). Resilience, locality and the cultural economy. *City, Culture and Society*, 6(3), 61–67. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2014.11.001>
- Pratt, A. C. (2017). Innovation and the cultural economy. In *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation* (pp. 230–243). <https://doi.org/10.4337/9781782548522.00023>
- Pratt, A. C., & Jeffcutt, P. (2009). Creativity, Innovation and the Cultural Economy. *Creativity, Innovation and the Cultural Economy*, 0–19.
- Rausell, P., Coord, K., Doménech, R. B., María, R. A., Moreno, S., Ghirardi, S., & Sanjuan, J. (2019). *Economía naranja y las industrias culturales y creativas (ICC) en la Comunitat Valenciana: Situación, potencialidades y definición de propuestas de actuación para su fomento* ".
- Redondo Méndez, A. C., Hernández Acosta, J., & Ospina Martínez, O. (2018). *Industrias culturales y economía creativa en Latinoamérica: Desarrollo económico y social en la región*. Editorial Uniagustiniana. <https://doi.org/10.28970/9789585498143>
- Richards, G., & Wilson, J. (2004). The impact of cultural events on city image: Rotterdam, cultural capital of Europe 2001. *Urban Studies*, 41(10), 1931–1951. <https://doi.org/10.1080/0042098042000256323>

- Riverola, A. F. (2020). The influence of Steampunk e internet in the tipo of the Cádiz Carnival ensembles (2011-2018). *Periferica Internacional*, 2020(21), 376–387. <https://doi.org/10.25267/Periferica.2020.i21.35>
- Sacco, P. L., Blessi, G. T., & Nuccio, M. (2009). Cultural Policies and Local Planning Strategies: What Is the Role of Culture in Local Sustainable Development? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), 45–64. <https://doi.org/10.3200/JAML.39.1.45-64>
- Scott, A. J. (2004). Cultural-Products Industries and Urban Economic Development. *Urban Affairs Review*, 39(4), 461–490. <https://doi.org/10.1177/1078087403261256>
- Scott, A. J. (2006). Creative cities: Conceptual issues and policy questions. *Journal of Urban Affairs*, 28(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/j.0735-2166.2006.00256.x>
- Secretaría Departamental de Cultura y Patrimonio. (2020). *Programación Ruta de la Tradición Carnaval del Atlántico*. <https://www.atlantico.gov.co/index.php/noticias/prensa-cultura/22575-programate-con-carnaval-atlantico>
- Sistema de Información Observatorio Cultural. (2023). *BOLETÍN CARNAVAL EL CIFRAS 2023*.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe - SELA. (2010). *Industrias Culturales y Creativas: Elementos para un Programa de Cooperación entre los Países de América Latina y el Caribe*.
- Slutskaya, N., & De Cock, C. (2008). The body dances: Carnival dance and organization. *Organization*, 15(6), 851–868. <https://doi.org/10.1177/1350508408095817>
- Sonkoly, G., & Vahtikari, T. (2018). *Innovation in cultural heritage research* (Issue May). <https://doi.org/10.2777/569743>
- Stoneman, P. (2007). *An introduction to the definition and measurement of soft innovation*.
- Stoneman, P. (2009). *Soft innovation Towards a more complete picture of innovative change*. [https://media.nesta.org.uk/documents/soft\\_innovation\\_report.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/soft_innovation_report.pdf)

- Stoneman, P. (2010). Soft Innovation. In *Soft Innovation* (Issue July). Oxford University Press/Oxford. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199572489.001.0001>
- Stupples, P. (2014). Creative contributions: The role of the arts and the cultural sector in development. *Progress in Development Studies*, 14(2), 115–130. <https://doi.org/10.1177/1464993413517779>
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2001). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Throsby, D. (2001). Economía y cultura. In *Cambridge University Press*.
- Throsby, D. (2012). Why Should Economists be Interested Cultural Policy? *Economic Record*, 88(SUPPL.1), 106–109. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4932.2012.00808.x>
- Throsby, D. (2013). Assessment of value in heritage regulation. In *Handbook on the Economics of Cultural Heritage* (pp. 456–469).
- Throsby, D. (2017). Culturally sustainable development: theoretical concept or practical policy instrument? *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 133–147. <https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1280788>
- Throsby, D. (2019). Heritage Economics: Coming to Terms with Value and Valuation. *Values in Heritage Management: Emerging Approaches and Research Directions*, 199–209. <https://www.getty.edu/publications/heritagemanagement/part-two/14/>
- Throsby, D., Zednik, A., & Araña, J. E. (2021). Public preferences for heritage conservation strategies: a choice modelling approach. *Journal of Cultural Economics*, 45(3), 333–358. <https://doi.org/10.1007/s10824-021-09406-7>
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. In *Management Decision* (Vol. 56, Issue 5, pp. 1088–1107). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>
- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations*, 62(7), 939–962. <https://doi.org/10.1177/0018726709335542>
- UCLG. (2018). *Culture in the sustainable development goals: a guide for local action*.

- UNESCO. (n.d.). *Objetivos de las Listas del Patrimonio Cultural Inmaterial y del Registro de buenas prácticas de salvaguardia - patrimonio inmaterial - Sector de Cultura -*. Retrieved March 9, 2023, from <https://ich.unesco.org/es/objetivos-de-las-listas-00807>
- UNESCO. (1972). *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural*. <http://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>
- UNESCO. (1982). *Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales. Informe Final*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000052505\\_spa.locale=es](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000052505_spa.locale=es)
- UNESCO. (2003). *Convención para la salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial*. <http://unesdoc.unesco.org/images//0013/001325/132540s.pdf>
- UNESCO. (2015). *Recommendation concerning the protection and promotion of Museums and collections, their diversity and their role in society adopted by the general conference at its 38th session*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002451/245176m.pdf#page=14>
- UNESCO. (2017). *Cultura: futuro urbano; informe mundial sobre la cultura para el desarrollo urbano sostenible*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248920.locale=en>
- UNESCO. (2018). *Cultural Heritage Innovation: Opportunities for international development Opportunities for international development Cultural Heritage Innovation*. [www.unesco.org.uk](http://www.unesco.org.uk)
- UNESCO. (2023). *Las listas del PCI y el Registro de Buenas Prácticas de Salvaguardia - patrimonio inmaterial - Sector de Cultura - UNESCO*. [https://ich.unesco.org/es/listas?text=carnaval&multinational=3&display1=candidature\\_typeID&display=stats#tabs](https://ich.unesco.org/es/listas?text=carnaval&multinational=3&display1=candidature_typeID&display=stats#tabs)
- Universidad del Atlántico. (2017). *Informe Censo y Mapeo de las Industrias Culturales y Creativas del Carnaval de Barranquilla y del Atlántico*.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*.

- Vecco, M. (2010). A definition of cultural heritage: From the tangible to the intangible. *Journal of Cultural Heritage*, 11(3), 321–324.  
<https://doi.org/10.1016/j.culher.2010.01.006>
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2009). Estrategias de adquisición de conocimiento en los procesos de innovación empresarial. In *Arbor* (Vol. 185, Issue 738, pp. 781–791). <https://doi.org/10.3989/arbor.2009.738n1052>
- Vicente, E., Camarero, C., & Garrido, M. J. (2012). Insights into innovation in european museums: The impact of cultural policy and museum characteristics. *Public Management Review*, 14(5), 649–679.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2011.642566>
- Vlase, I., & Lähdesmäki, T. (2023). A bibliometric analysis of cultural heritage research in the humanities: The Web of Science as a tool of knowledge management. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1057/s41599-023-01582-5>
- Wang, S. L., Gu, Q., Von Glinow, M. A., & Hirsch, P. (2020). Cultural industries in international business research: Progress and prospect. In *Journal of International Business Studies* (Vol. 51, Issue 4, pp. 665–692). Palgrave Macmillan Ltd.  
<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00306-0>
- Wijngaarden, Y., Hitters, E., & V. Bhansing, P. (2019). 'Innovation is a dirty word': contesting innovation in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 25(3), 392–405. <https://doi.org/10.1080/10286632.2016.1268134>
- Wilson, N. C., & Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation. The challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 366–378. <https://doi.org/10.1108/14626000510612286>
- Winter, T. (2013). Clarifying the critical in critical heritage studies. *International Journal of Heritage Studies*, 19(6), 532–545. <https://doi.org/10.1080/13527258.2012.720997>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*.



Yúdice, G. (2018). Innovations in cultural policy and development in Latin America.

*International Journal of Cultural Policy*, 24(5), 647–663.

<https://doi.org/10.1080/10286632.2018.1514034>

Zamorano, M. M., Ulldemolins, J. R., & Klein, R. (2017). *¿ Hacia un modelo sudamericano*

*de política cultural ? Singularidades y convergencias en Uruguay , Paraguay y Chile*

*en el siglo XXI Author ( s ): Mariano M . Zamorano , Joaquim Rius Ulldemolins and*

*Ricardo Klein Universidad de Barcelona Source : European R. 96(96), 5–34.*

Zhao, W., & Lei, W. (2018). The innovation of arts festivals. In *The Routledge Handbook*

*of Festivals* (pp. 111–119). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315186320-12>

## 11. ANEXOS

Anexo 1. Lista de Patrimonio Cultural Inmaterial – registro de carnavales

Año	Título	País	Descripción
2008	El carnaval de Binche	Bélgica	El célebre Carnaval de Binche, cuyos orígenes se remontan a la Edad Media, es una de las más antiguas celebraciones de este tipo que sobreviven en Europa. El carnaval de Binche es una genuina fiesta popular famosa por su espontaneidad y por la sustancial colaboración financiera de los participantes. Los habitantes de la ciudad están muy orgullosos de esta celebración y tratan de preservar las técnicas artesanales asociadas a los trajes, accesorios, bailes y músicas tradicionales del Carnaval.
2008	El carnaval de Oruro	Bolivia	La ciudad fue refundada por los españoles en 1606 y siguió siendo un lugar sagrado para el pueblo uru, al que venían desde muy lejos para cumplir con los ritos, especialmente la gran fiesta de Ito. Los españoles prohibieron esas ceremonias en el siglo XVII, pero éstas continúan bajo la fachada de la liturgia cristiana: los dioses andinos se ocultaban tras los iconos cristianos, convirtiéndose así en santos. La fiesta de Ito fue transformada en ritual cristiano: la Candelaria (el 2 de febrero), y la tradicional "lama lama" o "diablada" se convirtió en el baile principal.
2008	Carnaval de Barranquilla	Colombia	Es un lugar de convergencia de los pueblos y culturas amerindias, europeas y africanas, este mestizaje de diversas tradiciones locales trasparece en numerosos aspectos del carnaval, y en particular en los bailes (como el mico y las micas originario de las Américas, el congo africano y el paloteo, de origen español), los géneros musicales (principalmente la cumbia, pero también otras variantes como la puya y el porro), y los instrumentos populares (tambora y alegre, maracas, claves...). Gracias al creciente éxito que obtuvo en el siglo XX, el Carnaval de Barranquilla se ha transformado en una manifestación profesional que es objeto de una amplia cobertura mediática. Aunque esta evolución genera beneficios económicos a muchas familias de bajos ingresos, la creciente comercialización constituye una amenaza potencial para la supervivencia de numerosas expresiones tradicionales.
2008	La tradición del teatro bailado Cocolo	República Dominicana	La tradición del teatro bailado Cocolo se desarrolló entre los descendientes de los esclavos británicos del Caribe, que llegaron a la República Dominicana a mediados del siglo XIX para trabajar en las plantaciones de caña de azúcar. Sus expresiones más distintivas, sin embargo, eran las representaciones anuales del teatro bailado. Aunque originalmente peyorativo, el término "cocolo" designa a los migrantes que trabajaban en las plantaciones británicas de caña de azúcar de la isla. El mestizaje de tradiciones culturales africanas y británicas, y su adaptación al medio católico español, es una expresión notable de creatividad.

Año	Título	País	Descripción
2008	El Canto a tenore, un canto pastoral sardo	Italia	El Canto a tenore se ha desarrollado dentro de la cultura pastoral de Cerdeña. Representa una forma de canto polifónico masculino a cuatro voces – bassu, contra, boche y mesu boche – interpretado por cuatro hombres. Los cantantes forman un círculo y el solista entona la melodía, un texto en prosa o un poema, mientras que las otras voces forman un coro de acompañamiento. Los textos pueden ser poemas antiguos o contemporáneos sobre temas actuales, tales como la emigración, el desempleo y la política. En este sentido, estos cantos pueden considerarse como expresiones culturales tradicionales y contemporáneas. El Canto a tenore es especialmente vulnerable a los cambios socioeconómicos, tales como la decadencia de la cultura pastoral y el aumento del turismo en Cerdeña.
2009	El Carnaval de Negros y Blancos	Colombia	El Carnaval de Negros y Blancos, surgido de tradiciones nativas andinas e hispánicas. El primer día de las festividades se celebra el Carnaval del Agua, durante el cual se rocían calles y casas para crear una atmósfera lúdica. El 31 de diciembre tiene lugar el Desfile de Años Viejos, en el que los comparsas recorren las calles con monigotes satíricos que representan a personalidades y eventos de actualidad. Esta jornada finaliza con una cremación ritual del Año Viejo. Los dos últimos días del carnaval son los más importantes, cuando todos los participantes, sea cual sea su etnia, se maquillan de negro el primer día y de talco blanco el segundo para simbolizar así la igualdad y unir a todos los ciudadanos en una celebración común de la diferencia étnica y cultural.
2009	Marcha de los campanilleros de la región de Kastav en el carnaval anual	Croacia	En el carnaval de enero, grupos de campanilleros recorren los pueblos diseminados por la región de Kastav, situada al noroeste de Croacia. Vestidos con pieles de cordero y tocados con sombreros característicos adornados con ramitos verdes, los comparsas se pavonean con sus campanillas a la cintura en grupos de dos a treinta, siguiendo los pasos de un guía portador de un arbolito de hoja perenne. Animan su marcha moviendo rítmicamente las caderas unos contra otros y dando brincos al aire. Cuando llegan a un pueblo, los comparsas se agrupan en círculos concéntricos en la plaza de éste, tocando sus campanillas hasta que los vecinos les dan comida y albergue antes de seguir su periplo. Al final del carnaval, los campanilleros retornan a sus pueblos respectivos y recogen las basuras de todas las casas, quemándolas delante de ellas. Todos los presentes asisten a este ritual.
2009	Fiesta de los busós de Mohács: carnaval	Hungría	Las fiestas de carnaval de los busós de Mohács, una ciudad situada al sur de Hungría, tienen lugar a finales de febrero para celebrar el fin del invierno. Reciben su nombre de los busós, personajes con disfraces pavorosos – hombres por regla general– que llevan máscaras de madera y grandes mantos de lana. Las festividades carnavalescas son muy variadas: concurso de disfraces infantiles; exposición de obras de los talladores de

Año	Título	País	Descripción
	enmascarado o tradicional del final de invierno		máscaras y otros artesanos; desembarco de 500 busós llegados en barcas por el Danubio; desfile de éstos en las calles de la ciudad, acompañados por coches de caballos y automóviles engalanados extravagantemente; quema del ataúd que simboliza el invierno en una fogata encendida en la plaza mayor; y celebración de festines y conciertos musicales en toda la ciudad.
2010	Cortejos por las casas y máscaras de carnaval en los pueblos de la región de Hlinecko	Chequia	En la ciudad de Hlinsko y seis aldeas vecinas, situadas al este de Bohemia, en la región de Hlinecko, se organizan una serie de cortejos populares. La celebración de esta costumbre tiene lugar tradicionalmente a finales del invierno, en tiempos de carnaval, esto es, el periodo que precede a la Cuaresma cristiana. Los hombres y muchachos de las aldeas se disfrazan con máscaras que representan personajes tradicionales, y que son de color rojo para los solteros o de color negro para los casados. Así enmascarados, van en cortejo por todas las casas de la vecindad, acompañados por una banda de música. Los cortejos de carnaval –prohibidos en los siglos XVIII y XIX por la Iglesia Católica y por el régimen socialista en el siglo XX– desempeñan un papel importante en el mantenimiento de la cohesión de las comunidades de aldeanos.
2011	El Nijemo Kolo, danza silenciosa del interior de Dalmacia	Croacia	El Nijemo Kolo es una danza bailada en corro en Dalmacia que ejecuta sin música, aunque pueda ser precedida o seguida por interpretaciones vocales o instrumentales. Los hombres llevan a las mujeres a realizar una serie de pasos enérgicos y espontáneos poniendo a prueba las dotes para el baile de éstas, sin seguir aparentemente ninguna regla establecida. Hoy en día, el Nijemo Kolo lo ejecutan principalmente grupos de bailarines en festivales locales, carnavales, o el día de la fiesta del santo patrón. Se transmite entre generaciones por los clubs culturales.
2012	Schemenlaufen: desfile del carnaval de Imst (Austria)	Austria	Cada cuatro años, la ciudad de Imst celebra la fiesta del carnaval el domingo que precede al tiempo litúrgico cristiano de la Cuaresma. El regocijo principal es el Schemenlaufen, un desfile de bailarines disfrazados y enmascarados, en el que los personajes principales llevan campanillas y ejecutan una singular danza musical compuesta por saltos y reverencias. En el desfile también hay deshollinadores enmascarados que trepan por las paredes de las casas, brujas que lanzan gritos a la muchedumbre acompañadas por las melodías disonantes de una banda de música y osos que muestran su fuerza al público. El carnaval agrupa a toda la población de Imst en torno a un objetivo común: organizar la fiesta de carnaval ateniéndose a una antigua tradición.

Año	Título	País	Descripción
2012	Frevo: arte del espectáculo del carnaval de Recife	Brasil	El frevo es una expresión artística musical y bailada que se manifiesta principalmente durante el carnaval de Recife. El ritmo rápido, frenético y potente de su música, ejecutada por bandas de música militares y charangas, se basa en la fusión de géneros como la marcha, el tango brasileño, la contradanza, la polka y piezas de música clásica. La música y la danza que la acompaña –denominada el "Passo"– son esencialmente urbanas, dinámicas y subversivas. La danza tiene sus orígenes en la destreza y agilidad de los luchadores de capoeira, que improvisan sus brincos al son electrificante de las orquestas y bandas de instrumentos de metal.
2012	Fiesta de San Francisco de Asís en Quibdó (Colombia)	Colombia	Cada año, en los meses de septiembre y octubre, los doce barrios franciscanos de la ciudad de Quibdó organizan la "Fiesta de San Pacho", una celebración religiosa de la comunidad de origen africano del Departamento del Chocó. La fiesta comienza con una solemne Misa Inaugural católica, mezclada con la ejecución de danzas tradicionales al son de la típica orquesta chocoana llamada chirimía. Luego tiene lugar un desfile carnavalesco con carrozas, disfraces y chirimías. Por las mañanas se celebran misas y por las tardes desfilan las carrozas y grupos carnavalescos. Hacia el final de las festividades, una procesión de balsas surca las aguas del río Atrato con imágenes de San Francisco, los participantes saludan el nacimiento del alba entonando himnos devotos y tiene lugar la Gran Procesión del Santo.
2016	El carnaval de Granville	Francia	La fiesta carnavalesca de Granville –a la que acuden los habitantes de esta localidad normanda y de municipios vecinos– dura cuatro días y finaliza el mismo Martes de Carnaval. Los festejos comprenden desfiles de carrozas con efigies –preparadas anteriormente por unos 2.500 "carnavaleros"– que se burlan humorísticamente de acontecimientos de actualidad o critican a políticos y personajes famosos. También comprenden desfiles de bandas de música, bailes populares para diferentes grupos de edad, una batalla de confetis y, el último día, una "noche de intrigas" para los participantes disfrazados y enmascarados. Este carnaval contribuye a la cohesión de los habitantes de la ciudad, confiriéndoles un sentimiento de pertenencia a su comunidad. Los conocimientos y prácticas vinculados a esta fiesta se transmiten en el seno de las familias y de los comités "carnavaleros".
2016	El Carnaval de El Callao: representación festiva de una memoria e	Venezuela	El carnaval de El Callao es una práctica cultural de las comunidades de esta localidad de la República Bolivariana de Venezuela, que guarda relación con los festejos de emancipación celebrados en las Antillas de habla francesa. Desde enero a marzo, esta festividad tradicional agrupa hasta unos 3.000 participantes disfrazados de personajes históricos o imaginarios que desfilan al son del calipso y otras músicas, bailando y dando conciertos por toda la ciudad. Este carnaval pone de relieve la historia de los callaoenses, fortalece su identidad, fomenta la unidad entre ellos e incita a las generaciones más jóvenes a descubrir su patrimonio cultural. La transmisión de esta práctica

Año	Título	País	Descripción
	Identidad cultural		cultural entre las generaciones se da en el seno de las familias y en escuelas dirigidas por depositarios de las tradiciones.
2017	El carnaval de Basilea	Suiza	El carnaval de Basilea empieza el lunes siguiente al Miércoles de Ceniza y es el más importante de Suiza. Esta fiesta cultural comprende desfiles de comparsas, conciertos, concursos de farolillos y otros muchos eventos. Se asemeja a una gran revista satírica que recurre a la crítica social para fomentar la tolerancia y la cohesión social. La transmisión de esta práctica cultural se efectúa informalmente en el seno de las familias, y las comparsas desempeñan un papel importante todo el año. Algunas de ellas cuentan con secciones dedicadas a preparar el relevo generacional.
2019	El carnaval de Podence, celebración del fin del invierno	Portugal	El carnaval celebrado en la aldea de Podence para celebrar el fin del invierno y el comienzo de la primavera es una práctica sociocultural que dura tres días. Los participantes más destacados de este festejo son los grupos de "caretos", personajes con máscaras, ropajes multicolores y cencerros colgados en el cuerpo que bailan alrededor de las mujeres, desfilan por las calles y recorren los hogares de parientes y amigos, ya que es costumbre visitarse amistosa y mutuamente entre vecinos durante las celebraciones. La participación en esta práctica cultural festiva comienza desde la infancia, y las actividades llevadas a cabo por la Asociación del Grupo de Caretos de Podence han incrementado considerablemente las posibilidades de transmisión de este elemento del patrimonio cultural vivo.
2022	Tradiciones de cría de los caballos lipizzanos	Austria; Bosnia y Herzegovina; Croacia; Eslovaquia; Eslovenia; Hungría; Italia; Rumania	Las tradiciones de cría de los caballos lipizzanos se usan para alimentar, cuidar y domar caballos lipizzanos. Aunque inicialmente se criaban para la Corte imperial de los Habsburgo, actualmente los caballos lipizzanos desempeñan un papel especial en los eventos sociales, celebraciones y festividades que marcan la vida de las comunidades rurales. La tradición, que ha unido a las comunidades a lo largo de más de 450 años, se transmite en escuelas y universidades, así como mediante la experiencia práctica en seminarios y otros cursillos.

Fuente: Adaptado de UNESCO (2023)

Anexo 2. Operadores y organizaciones registradas que participan en los carnavales

CARNAVAL DEL ATLÁNTICO		
Evento Ruta de la Tradición Carnaval del Atlántico	RESPONSABLE	MUNICIPIO
Carnaval Intermunicipal Del Sur Y Sus Riberas	Corporación Autónoma Del Carnaval Y Belleza	Campo De La Cruz
Carnaval De La 44	Asociación De Grupos Folclórico	Barranquilla
Sirenato De La Cumbia	Fundación Sirenato De La Cumbia	Puerto Colombia
Guacherna Del Caribe Homenaje A Las Danzas Tradicionales De Sabanalarga Ciento Un Año De La Danza De Los Goleros	Fundación Carnaval De Sabanalarga FUNCARSA	Sabanalarga
Diseño Y Ejecución De La Programación Académica, Folclórica Y Cultural.	Corporación Autónoma Del Carnaval De Santo Tomas	Santo Tomas
Proyecto Apoyo Y Organización Al Carnaval De Sabanalarga	Fundación Atlántico Solidario	Sabanalarga
La Noche Del Rio	Corporación Parque Cultural Del Caribe	Barranquilla
Carnaval Del Recuerdo, Galería Del Arte Y La Cultura Nacional	Fundación Cultural Barrio Arte	Baranoa
Proyecto De Incentivos A Las Actividades De Protección, Promoción Y Difusión De Las Manifestaciones Culturales Del Departamento	Fundación Carnaval, Arte, Cultura Y Turismo Del Atlántico	Santo Tomas
Noche De Tradición	Corporación Grupo Folclórico Cipote Garabato	Barranquilla
Ceremonial De La Muerte	Municipio De Soledad	Soledad

CARNAVAL DE BARRANQUILLA		
ENTIDAD	ROL	MINICIPIO
Corporación Autónoma Del Carnaval Gay De Barranquilla	Operador evento carnaval	Barranquilla
Asociación Cultural Ay Macondo	Operador evento carnaval	Barranquilla
Fundación Tambó	Operador evento carnaval	Barranquilla
Fundación Carnaval Del Suroccidente	Operador evento carnaval	Galapa
Fundación De Arte Y Folclor Del Atlántico - Fayfa	Operador evento carnaval	Barranquilla
Asociación De Artistas Del Caribe (Arca)	Grupo destacado - Circulación	Barranquilla



CARNAVAL DE BARRANQUILLA		
ENTIDAD	ROL	MINICIPIO
Asociación Cultural Y Folclórica La Gigantona	Grupo destacado - Circulación	Barranquilla
Asociación De Músicos De Bandas Del Departamento Del Atlántico ASOMUBA	Grupo destacado - Circulación	Barranquilla
Corporación Para La Salvaguarda De Grupos Folclóricos Y Actores Del Carnaval De Barranquilla Folk carnaval	Grupo destacado - Circulación	Barranquilla
Fundación De Disfraces Del Carnaval	Grupo destacado - Circulación	Barranquilla
Fundación Rumberos En Carnaval - FRUNCAR	Grupo destacado - Circulación	Barranquilla
Asociación De Artesanos Del Carnaval Ponte La Mascara	Grupo destacado - Circulación	Barranquilla
Fundación Danza Tradicional El Garabato De Emiliano Vengoechea	Grupo destacado - Circulación	Barranquilla
Corporación Integración Diversa	Grupo destacado - Circulación	Puerto Colombia
Fundación Cultural Carnaval Del Sur Oriente	Grupo destacado - Circulación	Barranquilla

Nombre del Grupo o Disfraz	Año de Fundación	Clasificación	Municipio
Congo Grande de Barranquilla	1875	Danza tradicional	Barranquilla
El Torito Ribeño	1878	Danza tradicional	Barranquilla
Danza Congo Grande de Galapa	1885	Danza tradicional	Galapa
las Farotas de Talaigua	1887	Danzas especiales	Barranquilla
Goleros de Sabanalarga	1919	Danzas de Relación	Sabanalarga
ANIMAS ROJAS DE REBOLO	1930	Letanías	Barranquilla
EL IMPERIO DE LAS AVES	1930	Danzas de Relación	Soledad
DIABLOS ARLEQUINES DE SABANALARGA	1930	Danzas Especiales	Sabanalarga
DANZA LOS CABEZONES	1930	Disfraz	Barranquilla
DANZA EL PERRO NEGRO	1932	Danzas Tradicionales	Barranquilla
INDIOS E INDIAS DE TRENZA CHIMILA	1935	Danzas Especiales	Barranquilla
DANZA PALOTEO MIXTO	1936	Danzas de Relación	Soledad

Nombre del Grupo o Disfraz	Año de Fundación	Clasificación	Municipio
DISFRACES ENRIQUE SALCEDO	1942	Disfraz	Soledad
CUMBIAMBA LA ARENOSA	1947	Cumbia	Barranquilla
CUMBIAMBA EL CAÑONAZO	1948	Cumbia	Barranquilla
DANZA PALOTEO DE BARRANQUILLA	1950	Danzas de Relación	Barranquilla
LAS GIGANTONAS	1950	Disfraz	Barranquilla
LOS LENGUAMOCHA DE MONTECRISTO	1952	Letanías	Barranquilla
LOS DESCABEZADOS	1954	Disfraz	Malambo
CUMBIAMBA LA REVOLTOSA	1956	Cumbia	Barranquilla

Fuente: Carnaval de Barranquilla (2023)

### Anexo 3. Guion de instrumento de entrevistas

#### INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- Fundación Carnaval de Barranquilla
- Directores eventos principales (Operadores Barranquilla y de Ruta de tradición)

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL O DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- 1. Información general de cada una de las instituciones**
  - Generalidades de la institución:  
Nombre entidad  
Dirección  
Persona contacto  
Cargo
  - Redes sociales y web :Portal web/Facebook/Instagram/Twitter
  - Año de inicio
- 2. Aspectos internos y relaciones externas de la organización (Hjalager, 2009)**
  - 2.1 Nombre entidad principal que gestiona:
  - 2.2 Órgano de gobierno sobre el cual se gestiona todo proceso (tipo de sociedad como se encuentra conformada (Pública, Privada, Sin ánimo de lucro, Público-privado y año de constitución). Cuenta con junta directiva, ¿cuál es su rol y aporte, cada cuanto cambia, ¿quién la selecciona?, que rol tiene la junta directiva en la entidad, etc; reuniones al año, ¿quién lo conforma? (#mujeres y #hombres) capacidad de decisión, forma de selección y duración de periodo de conformación) Proceso de toma de decisiones o gestión.
  - 2.3 ¿La entidad cuenta con Planeación estratégica, Código de ética y demás políticas organizacionales para la gestión interna y transparencia en sus procesos?
  - 2.4 Organización interna (No. De áreas o departamentos y división de funciones) y Organigrama
    - La entidad para su proceso de gestión ha creado empresa o se ha articulado con ellas para la gestión de parte de sus actividades (ej. Para formación, producción y venta de souvenir, organización de eventos, consultoría, ¿etc) – División de actividades con otras empresas de la región o el país?
  - 2.5 ¿Cuáles son las Líneas de acción y/o programas establecidos por la entidad?

#### 2. GESTIÓN FINANCIERA

NOTA: Fuente de información: encargado administrativo o financiero o gerente de proyecto

- Presupuesto en los últimos tres (3) años: 2016\_\_\_ 2017\_\_\_ 2018\_\_\_
- Origen de fondos

Concepto	%	Implementada en los últimos cinco años	Observaciones
Entradas			

Subvenciones de carácter público			
Local			
Regional			
Nacional			
Internacional			Origen:
Asociaciones culturales			
Patrocinadores privados			
Publicidad			
Crowdfunding			
Otros recursos (especificar)			
Total		100	

- c. Toma de decisiones sobre el uso de los fondos (la dirección hasta qué punto tiene autonomía en el proceso de toma de decisiones)
- d. Cuando se generan utilidades en el año o se obtiene nueva financiación, ¿cómo se define el uso de los fondos?
- e. ¿Cómo se gestionan nuevos fondos de financiación? ¿Cómo se da la gestión de nuevas ideas y/o iniciativas?
- f. La entidad ha diseñado diferentes líneas o estrategias para búsqueda de fondos económicos

	SI	NO
Donaciones		
Patrocinadores		
Eventos corporativos (Uso de espacios para la realización de actividades externas – Alquiler de espacios (auditorios, salas de conferencia, etc), realizaciones de eventos privados, etc)		
Programas de fidelización – (ej. Amigos de la cultura)		
Otro, ¿cuál?		

- g. Tipos de actividades gestionadas por la entidad

	No.	Periodicidad			
		Anual	Semestral	Trimestral	Mensual
Verbenas					
Desfiles					
Conciertos o actividades masivas públicas					
Exposiciones					
Talleres					
Proyecciones					
Conversatorios					
Conferencias					
Visitas guiadas					
Otros eventos públicos organizados (especificar en observaciones)					
Programas didácticos					

	No.	Periodicidad			
		Anual	Semestral	Trimestral	Mensual
Otras actividades (especificar abajo)					
Observaciones:					

### 3. REDES - COLABORACIÓN

NOTA: Fuente de información: encargado administrativo, gestor de proyectos, diseño y programación

a. ¿La entidad pertenece a redes culturales?

	SI	NO	¿Mencione cuáles?
Departamental			
Regional			
Nacional			
Internacional			

b. En los últimos cinco (5) años la entidad ha gestionado nuevos proyectos

Si\_\_ No\_\_

En caso de tener una respuesta positiva, mencione cuales y con qué entidades y las principales características del proceso de relación para la gestión completa del proyecto.

c. Tipos de relaciones

Para fuerza y relación se podría poner las siguientes categorías

0. Ninguna    1. Semanal    2. Mensual    3. Semestral    4. Trimestral    5. Anual

	Generación de contacto				Intercambio de información						Representación de los miembros y sus actividades			Organización de actividades conjuntas						La información se trabaja en doble sentido
	Directorio	Noticias	Materiales y/o	Folleto	Artística	Técnica	Comportamiento de mercado	Formación de personal	Biblioteca y publicaciones	Foros, seminarios, grupos de trabajo	Portal web comp.	Elaboración y difusión de documentos, indicadores, actividades...	Jornadas, conferencias, etc	Acuerdo en las fechas de programación	Coproducciones de obras	Venta conjunta de entradas	Giras de intérpretes/artistas	Apoyo logístico	Gestión de nuevos proyectos o búsqueda conjunta de recursos	
Otras entidades culturales como Museos, Festivales																				
Organizaciones Sin Ánimo de Lucro - Fundaciones																				
Gestores culturales																				
Empresas del sector cultural																				
Emprendedores del sector creativo y cultural																				
Empresas de otros sectores de la economía																				
Redes y/o asociaciones de profesionales del sector cultural																				
Grupos sociales en riesgo de exclusión (Grupos Étnicos, LGTBI; etc.)																				
Grupos desmovilizados, víctimas de conflicto armado, entre otros.																				
Centros de formación para el trabajo o escuelas de artes y oficios (Formación técnica (SENA / Escuela de Artes y Oficios																				

	Generación de contacto				Intercambio de información						Representación de los miembros y sus actividades			Organización de actividades conjuntas						La información se trabaja en doble sentido
	Directorio	Noticias	Materiales y/o	Folleto	Artística	Técnica	Comportamiento de mercado	Formación de personal	Biblioteca y publicaciones	Foros, seminarios, grupos de trabajo	Portal web comp.	Elaboración y difusión de documentos, indicadores, actividades...	Jornadas, conferencias, etc	Acuerdo en las fechas de programación	Coproducciones de obras	Venta conjunta de entradas	Giras de intérpretes/artistas	Apoyo logístico	Gestión de nuevos proyectos o búsqueda conjunta de recursos	
Centros o talleres que oferten cursos cortos en artes, oficios o cultura.																				
Universidades - Conservatorios (Formación profesional)																				
Centros de investigación/ Investigadores / Grupos de investigación																				
Oficinas de extensión y servicios externos u Oficinas de extensión cultural en las Universidades																				
Agremiaciones económicas																				
Bancos y entidades financieras																				
Entidades estatales del Sector cultural (Secretaría Departamental, Distrital y Ministerio de cultura)																				
Otros, ¿Cuál?																				

#### 4. PERSONAL Y VOLUNTARIADO

NOTA: Fuente de información: Administrativo o gerente de proyecto

- a. Si la entidad recluta voluntarios para colaborar en sus actividades, especificar la forma en que se lleva a cabo y las instituciones locales que colaboran:

Formas de reclutamiento	de	Actividades a las que son vinculados	Instituciones locales que colaboran	Periodo para el cual son vinculados

- b. Personal dedicado a la organización durante el último año.

		Edad			Genero		Nivel de formación					
		<30	30-50	>50	F	M	Sin título	Bachiller	Técnico	Universitario	Posgrado	
Profesional a Tiempo Completo	Directivos											
	Profesionales											
	Administrativos											
Prestación de servicios	Directivos											
	Profesionales											
	Administrativos											
	Aprendices SENA											
	Practicantes											
Voluntarios	Consultores											
	Directivos											
	Profesionales											
	Administrativos											
Solo evento especial	Estudiantes											

- c. ¿La entidad tiene algún tipo de vinculación con personal en condición de discapacidad?

#### 5. CONDICIONES FÍSICAS Y DE CONTEXTO

- a. En la ubicación de la entidad o en sus proximidades es posible encontrar:

	SI	NO	Observaciones
Personal capacitado para llevar a cabo las diversas actividades de la entidad			
Servicios de telecomunicaciones de la calidad adecuada			
Espacios adecuados para llevar a cabo las actividades			
Recursos de investigación			



	SI	NO	Observaciones
Proveedores de servicios técnicos (iluminación, sonido, ...) capacitados			
Fuentes de financiación adecuadas			
Otros suministros o servicios importantes (detallar)			

- b. ¿Las instalaciones donde se encuentra la entidad son propias o se encuentran en alquiler?
- c. Las instalaciones cuentan con facilidades de acceso para personas en condición de discapacidad.
- d. ¿Se han realizado cambios en la infraestructura física que requiriera de cambios para el público?

## 6. FORMACIÓN Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- a. ¿Se organizan actividades paralelas o complementarias para ofrecer un mayor contenido?

Sí  No En caso afirmativo, especificar con una cruz:

	SI	NO	Año de creación
Encuentros con intérpretes y/o artistas			
Conferencias			
Almuerzos			
Coloquios			
Premios para artistas			
Conciertos			
Otros (especificar)			

- b. La entidad desarrolla programas de formación tales como:

	SI	NO	¿Cuáles? Y en qué año en que se implementó
Formación específica en el área de la entidad			
Vinculación constante con profesores y estudiantes			
Vinculación a programas de formación profesional (pregrado y posgrados)			
Programas para comunidades ¿Cuáles?			
Proyectos de investigación			
Programa especial para niños y jóvenes			
Otro, cuál?			

c. la entidad cuenta con biblioteca o estrategias de documentación histórica?

¿Si\_\_ ¿No\_\_ En caso de que la respuesta sea positiva, es de libre acceso al público?

¿La documentación se encuentra de manera digital?

## 7. COMERCIALIZACIÓN

Nota: área o encargado de comercialización

a. Tarifas y reservas

	SÍ	NO
Entradas individuales para cada actividad		
Precios especiales (estudiantes, Familia, días especiales, entre otros)		
Precios reducidos para grupos		
Abonos para varias actividades de la entidad		
Entradas combinadas con diferentes actividades culturales de la entidad y/o entidades culturales		
Entradas combinadas con otros festivales/museos		
Packs turísticos (entradas + hotel o similar)		
Otros (especificar)		

b. Tarifas especiales

	SÍ	NO
Menores de 18 años		
Estudiantes		
Pensionados		
Familias numerosas		
Grupos		
Centros educativos		
Colectivos en riesgo de exclusión		
Asociados como Amigos del museo o de actividades culturales en general		
Descuento venta anticipada		
Descuento compra online		
Tarifas empresariales, cooperativas, cajas de compensación familiar.		
Otros (especificar)		

c. ¿La entidad cuenta con celebración de días especiales con acceso libre o con mayores descuentos? (ej. Día de los museos, día del idioma, último domingo del mes gratuito, etc)

d. ¿Se emprenden otras iniciativas para buscar nuevas audiencias?

INICIATIVA	DESCRIPCIÓN	Nuevo para la entidad	Nuevo en el sector


- e. ¿Posee la organización algún sistema de identificación de asistentes asiduos a los que se ofrezca algún tipo de ventaja (descuentos, información complementaria, venta anticipada de entradas, ...)?

Sí  No Año de implementación: \_\_\_\_ En caso afirmativo, describa brevemente.

--

- f. ¿Qué mecanismos se ofrecen para la adquisición de entradas?

MECANISMOS	SI	NO	Nuevo en la entidad	Nuevo en el sector
Taquilla				
Puntos de venta anticipada				
Teléfono				
Internet				
Otros (especificar)				
Cuenta con la posibilidad de cancelación				

- g. La entidad cuenta con un lugar comercial donde se comercialicen productos alusivos a la entidad o souvenirs Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

	SI	NO
Libros		
Papelería (libretas, cuadernos, lapiceros, Separadores de libros, etc)		
Accesorios, llaveros, etc.		
Colecciones temáticas especiales (según tengan cambios de imagen, etc)		
Juegos y/o artículos infantiles		
Otro, Cuál?		

## 8. PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN

Nota: área o encargado de comunicación

- a. ¿Cómo se realiza la publicidad?

Tipo de difusión	Si	No	Alcance geográfico	Nuevo en la entidad	Nuevo en el sector
Portal web propio					
Portal web otras entidades					
Prensa					

Radio General					
Radio Programas culturales					
TV General					
TV programas culturales					
Revistas especializadas					
Folletos, afiches, pasacalles, etc.					
Redes sociales propias					
Redes sociales de terceros					

Alcance: Ciudad, Departamento, Región, País, otros países.

- b. ¿A través de que canales realiza la entidad la producción de contenido y la interacción con sus usuarios?

	Producción de contenido		Interacción con usuarios	
	SI	NO	SI	NO
Email				
Facebook				
Twitter				
Instagram				
Teléfono, SMS				
Foros				
Blog				
Chat en la página web				
Emisión en radio/TV				
Streaming				
Youtube				

- c. ¿La organización realiza encuestas a los asistentes para comprobar la satisfacción del espectador e identificar mejoras potenciales?

Sí  No En caso afirmativo, indique qué año comenzó a llevarse a cabo: \_\_\_\_

## 9. CONTENIDOS Y PRODUCCIÓN

Nota: persona encargada de producción

- a. ¿con qué periodicidad la entidad cambia de lema, tema o imagen institucional?
- Nunca  Anual  semestral  Trimestral  Mensual
- Por evento o actividad
- ¿Cómo se define la temática base de diseño (acuerdo a lemas, artistas o temáticas de interés social)?
- b. ¿Implementa la entidad procesos participativos para el desarrollo de piezas de diseño, desarrollo de contenido, producción y/o creación.

	SI	No	Año de implementación	Incentivo económico	Reconocimiento social
_____					

Imagen					
Lemas o temáticas					
Diseño de productos/obras/exposiciones					
Desarrollo de contenido					
Producción					
Creación					
Fotografías o diseños para souvenir (calendarios, agendas, etc)					
Otro, cuál?					

*¿Cómo es el proceso de evaluación y selección de las actividades participativas de desarrollo y creación?*

¿Este se realiza a través de convocatoria pública y evaluación? ¿Se entregan incentivos económicos o reconocimiento social? Qué otros procesos participativos, de co-creación o innovación

- c. Criterios son los criterios de selección de nuevas obras, artistas o temáticas

Criterio	%
Valor o Calidad estética	
Significado simbólico (valor simbólico)	
Valor social - Identidad	
Importancia histórica – rescate de tradiciones	
Valor espiritual	
Valor de autenticidad	
Bien público	
Valor económico	
Otro, ¿Cuál?	

- d. Decisión sobre la programación (marcar con una cruz; se pueden marcar varias):

El director artístico de la entidad o programador encarga directamente a los artistas un programa determinado	
Los artistas envían sus propuestas al director artístico y éste selecciona, de acuerdo con el lema o tema de cada edición	
Representantes de entidades Gubernamentales (Ministerio, Secretarías Departamental o Distrital)	
Los agentes locales o regionales participan en la decisión	
Los patrocinadores participan en la decisión	
Junta directiva de la entidad	
Grupo de expertos.	
Otro, ¿Cuál?	

- e. Describa si para la última edición, la entidad ha ofrecido alguno de los siguientes tipos de novedades

- f. Novedades artísticas o simbólicas

	SÍ	NO
Nuevos artistas, obras, comparsas, etc.		
Artistas, obras, comparsas, etc. extranjeros consolidados		
Rescate de artistas, obras, comparsas, etc. nunca interpretadas en tiempos modernos		
Nuevas aproximaciones a la interpretación de obras conocidas		
Nuevas puestas en escena en el que se enfoque en la experiencia e interacción con el usuario		
Otros (especificar)		

g. Novedades técnicas

	SÍ	NO
Nueva iluminación		
Nuevo sonido		
Uso audiovisuales		
Técnicas interactivas que potencialicen la experiencia del usuario con más de un sentido.		
Otras novedades técnicas		

h. Nuevos espacios físicos

	SÍ	NO
Nueva sede		
Reconstrucción o remodelación de espacios		
Ampliación de la sede		
Uso de espacios complementarios		
Otros espacios físicos, Cuales?		

i. Nuevos espacios virtuales – uso de TIC (Li & Ghirardi, 2018)

		SÍ	NO	Año de creación en la entidad
Digital Object	Página web			
	Digitalización de la colección			
Digital network	Intranet			
	Social media			
	App			
	Museo digital o virtual			
Digital technology	Realidad aumentada			
	3D			
	Realidad virtual			
Digital device	Quick resnse code (Código QR)			
	Audioguía			
	Information station			
Otros	Video mapping			

	Diorama			
	Otros espacios o herramientas tecnológicas			

## 10. INNOVACIÓN

- a. Como resultado de las acciones innovadoras que hayan llevado a cabo en los últimos años, ¿se ha logrado alguno o algunos de los beneficios que se describen a continuación? En caso afirmativo, señale con una cruz el grado de importancia.

Beneficios obtenidos	Grado de importancia de los beneficios obtenidos			
	Elevado	Intermedio	Reducido	No pertinente
Aumento de la audiencia				
Diversificación de la audiencia				
Aumento de los ingresos por entradas				
Aumento en la venta de productos de la tienda de recuerdos (souvenir)				
Nuevos patrocinadores				
Aumento de las aportaciones de los patrocinadores				
Aumento de la implicación de los agentes locales en el desarrollo de las actividades de la entidad				
Implicación de nuevos agentes locales				
Reducción de los costes de producción y de organización				
Inclusión de colectivos en riesgo de exclusión				
Aumento del prestigio de la entidad				
Incremento en el personal de planta				
Incremento de voluntarios				
Incremento en la participación de artistas locales				
Mayor compromiso o participación del sector social en diferentes actividades				
Mayor acercamiento con entornos académicos.				
Otros (describir)				

### b. Estrategias de innovación

De acuerdo con las teorías en vigor, las entidades innovadoras utilizan una o varias de las tres estrategias básicas siguientes:

- a) llevarlo a cabo con los medios propios de la organización (que denominamos **“hacer”**)
- b) adquirir o alquilar a terceros los equipos o los materiales necesarios (**comprar**)

c) cooperar con otras entidades para llevarlo a cabo (**cooperar**)

Por favor, señale con una cruz cuál -o cuáles- han utilizado ustedes para llevar a cabo las innovaciones antes descritas y, en el caso de haber cooperado, indique con cuál –o cuáles- de los tipos de interesados de la lista lo han llevado a cabo (es posible identificar varios en cada tipo de innovación).

	Innovaciones	Hacer	Comprar	Cooperar	Interesados (ver listado; elección múltiple)
1	Reclutamiento de voluntarios				
2	Nuevos métodos para la financiación				
3	Actividades (culturales, gastronómicas, ...) con otras entidades				
4	Relaciones con otros festivales y/o museos				
5	Tarifas y reservas (combinados, packs)				
6	Precios especiales para alcanzar nuevas audiencias				
7	Otras iniciativas para conseguir nuevas audiencias				
8	Descuentos para asistentes asiduos				
9	Mecanismos para la venta de entradas (internet, otros)				
10	Difusión de las actividades de la entidad (web, radio, redes sociales, otros)				
11	Nuevas interfaces de interacción con la audiencia (Facebook, sms)				
12	Encuestas de satisfacción a los participantes				
13	Artistas noveles				
14	Reestrenos en tiempos modernos				
15	Nuevas aproximaciones a la interpretación de obras conocidas				
16	Relecturas de obras conocidas				
17	Nuevas puestas en escena				
18	Nueva contextualización				
19	Lugares, horarios o espacios para el público no tradicionales				
20	Innovaciones técnicas (iluminación, sonido, audiovisuales, ...)				
21	Oferta de conciertos on line o en lugares alternativos				
22	Oferta de productos digitales de conciertos presentes o pasados				
23	Nuevas actividades paralelas (conferencias, coloquios,...)				

ID	Relación de tipos de interesados (a incluir en un desplegable)
1	Patrocinadores



2	Portales de crowdfunding
3	Asociaciones de festivales/museos
4	Responsables de cultura de la ciudad
5	Responsables de cultura de la región
6	Responsables de cultura del país
7	Responsables de turismo local
8	Responsables de turismo regional
9	Hoteles y restaurantes locales
10	Otros servicios locales
11	Voluntarios
12	Intérpretes
13	Universidades y centros de investigación
14	Conservatorios
15	Centros educativos locales
16	Proveedores de materiales
17	Proveedores de equipos
18	Proveedores de servicios
19	Medios de comunicación generalistas (radio, TV, prensa)
20	Revistas especializadas
21	TV y radio especializadas
22	Titulares de edificios históricos
23	Distribuidoras y discográficas
24	El público
25	Portales de contenidos audiovisuales
26	Agencias de viajes

**c. Interesado más relevante**

Por favor, facilítenos el nombre y los datos de contacto de la entidad interesada (stakeholder) que, a su juicio, ha realizado las contribuciones más valiosas para que la entidad haya introducido innovaciones, a fin de entrevistarle, si fuera factible.

**COVID- 19**

¿Qué cambios ha tenido que realizar la entidad para continuar trabajando en el marco de la pandemia?

¿Cómo ha realizado los cambios?

¿Qué efectos ha tenido toda la pandemia sobre la organización?