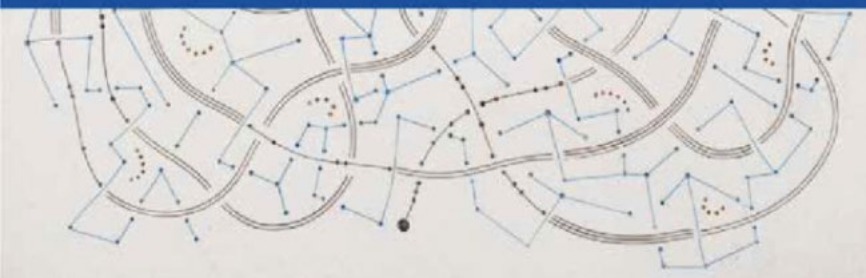




7^o
11^o Coloquio de
Investigación en
Gestión de las Artes
"Cartografía de la gestión de las artes"



CECDA

Centro de Estudios, Creación
y Documentación de las Artes



Universidad Veracruzana

RUGCMX
Red Universitaria de Gestión Cultural México

Innovación e impacto social en la gestión de la cultura: modelos, impactos y experiencias

Lluís Bonet



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

www.ub.edu/cultural

[@lbonet.bsky.social](https://twitter.com/lbonet.bsky.social)

TEMAS



- **La cultura: un iceberg de gran impacto social**
- **Círculos virtuosos y viciosos de generación de valor, servicios e impacto social en cultura**
- **¿Cómo se mide el impacto social de la cultura?**
- **La innovación en la gestión cultural**
- **Reflexiones finales**
- **Debate abierto**



Castellers en la Fiesta mayor de la Mercè (Barcelona, 2023)

Muchos confunden la innovación con el uso de tecnologías digitales

¿El uso del celular capturando este momento mágico genera innovación?
➤ **¡Sin duda, no!**

La innovación que permite hoy levantar castillos de hasta 10 pisos proviene de:

- **Análisis físicos y biológicos de la masa muscular y la estructura ósea para formar y colocar las personas adecuadas en el lugar idóneo de la estructura del castillo**
- **La mediación social para cambiar valores y romper tabús integrando mujeres y inmigrantes en comunidades tradicionalmente cerradas**
- **Reducir el tiempo de construcción de un castillo en base a estudiar los detalles (y si utilizar también videos y drones)**



CON UN IMPACTO SOCIAL ENORME, PERO DIFÍCIL DE MEDIR

- Impacto sobre la comunidad: socialización, integración, identidad, esfuerzo ...
- Su impacto mediático ha empujado su crecimiento y expansión territorial
- Además, genera un impacto económico valorado en 9 millones Euros, 2021 (200.000 millones de pesos)

La cultura: un iceberg de gran impacto social

IMPACTOS DIRECTOS



EXTERNALIDADES POSITIVAS



Gentrificación

EXTERNALIDADES NEGATIVAS

- La cultura empodera cuando nos dota de capacidades para cambiar el tipo de vida y valores que nos definen como individuos y comunidades
- La cultura (en sentido antropológico y como expresión del espíritu) es la columna vertebral en que se basa el desarrollo humano

Círculo virtuoso sostenible de generación de valor e impacto social

AGENTES INFLUYENTES

Otros proyectos
y entidades

EXPECTATIVAS

Influencers

Medios comunicación

FINANCIACIÓN
compromiso

círculo virtuoso

PARTICIPACIÓN
satisfacción

Patrocinadores

Comunidad local

Administraciones
públicas

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Equipo artístico

Proveedores

Equipo técnico

¿Cómo propiciar un círculo virtuoso que sume y multiplique sinérgias entre agentes influyentes con intereses distintos?

Un ejemplo de Círculo virtuoso de flujos de servicios e impacto social: el caso de las instituciones patrimoniales y su comunidad





Claroscuros en el círculo virtuoso del patrimonio cultural



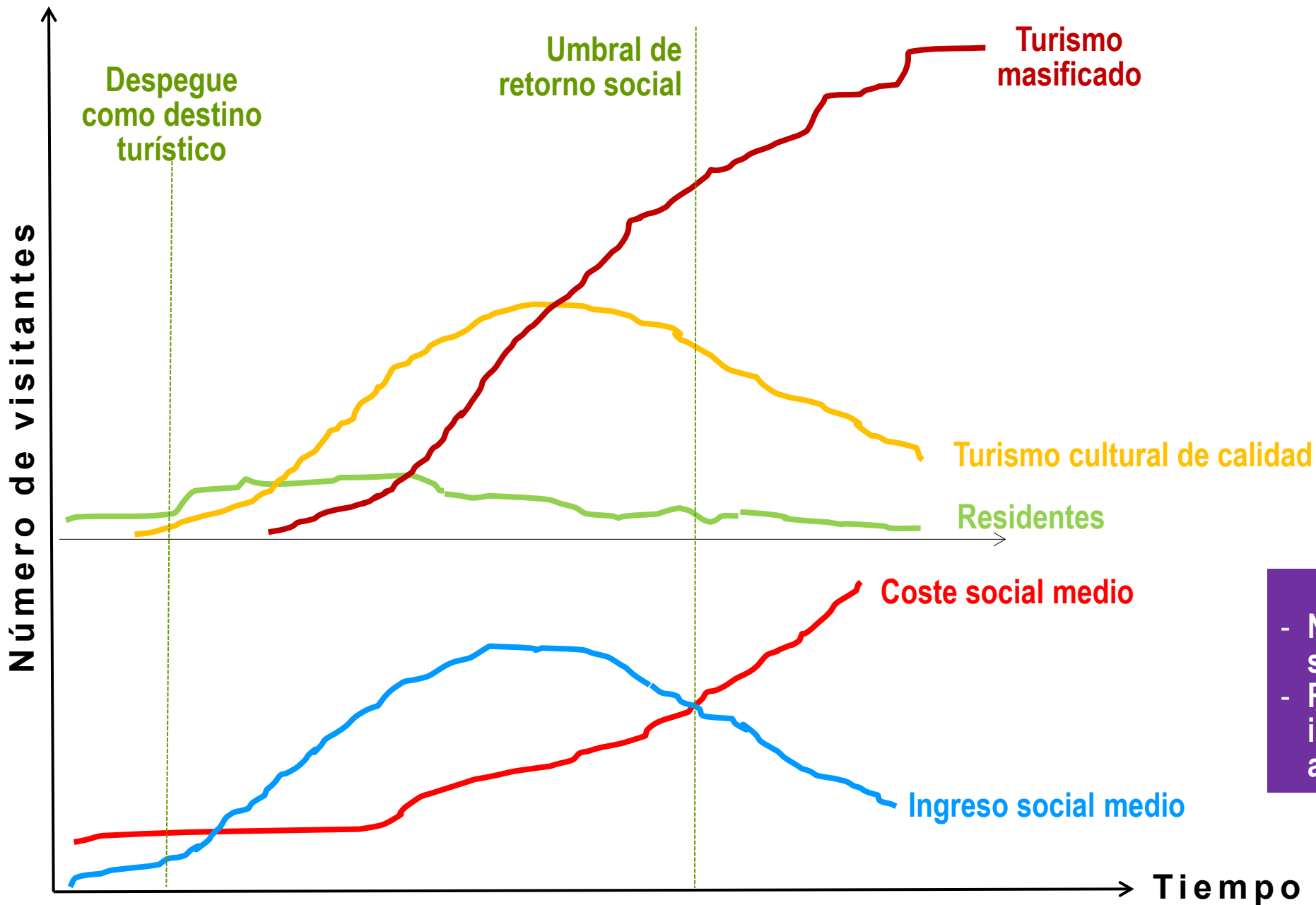
En relación al patrimonio sobre el que se actúa:

- ¿Qué se patrimonializa?
- ¿Quiénes deciden el discurso y lo que se adquiere, conserva, expone, difunde o se aparta?
- ¿Cómo evoluciona la colección?
- ¿Cómo se reacciona ante los cambios sociales o de valores?

En relación a la misión, valores y visión:

- ¿Al servicio de quién: políticos, expertos, académicos, comunidad local, cultuquetas, turistas, empresarios ...?
- ¿Qué valor aporta a cada uno de ellos?
- ¿Puede la institución patrimonial ir más allá de la democratización cultural para ser un espacio de democracia cultural?

CIRCULO VICIOSO DEL TURISMO DE MASAS EN EL PATRIMONIO CULTURAL



DESAFÍOS:

- No superar el umbral de sostenibilidad
- Redistribuir costes e ingresos distribuidos asimétricamente

EN QUÉ CONSISTE Y COMO MEDIR EL IMPACTO SOCIAL DE LA CULTURA?

- **VALOR CULTURAL:** multifacético, cualitativo, vinculado a la experiencia, actitudes y transmisión (íntima o colectiva) de emociones y significados simbólicos, estéticos, históricos, espirituales o científicos de la creación artística y el legado patrimonial
 - **VALOR ECONÓMICO:** (se puede medir monetariamente)
 - **Impacto directo :** consumo cultural, generador de salarios, rentas...
 - **Externalidades** (Estimación contingente, por expertos, hedónicos...):
 - Valor del activo (patrimonio, bien público)
 - Legado (Próximas Generaciones)
 - Opción (esporádica, bien de mérito)
 - **VALOR Y EXTERNALIDADES SOCIALES:** (multifacético, a veces instrumental) ligado a la capacidad de la cultura para generar:
 - Identidad y cohesión/**exclusión** social (socialización, imagen, autoestima)
 - empoderar/**alienar** a la ciudadanía (capacidad crítica, involucrar, banalizar)
 - Equidad/**desigualdad** social, territorial, étnica, generacional, funcional...
 - Conciencia Ambiental
- *El valor y el impacto de la cultura no son, por definición, positivos. Hay costos y beneficios directos y externos que se distribuyen asimétricamente*

IMPACTO SOCIAL O INSTRUMENTALIZACIÓN DE LA CULTURA?



© Dan Perjovschi

■ Énfasis en el valor social:

➤ **Ventajas:** Refuerza la dimensión social de la cultura como motor de desarrollo y contrarresta sus efectos no redistributivos.

➤ **Peligros:**

- Olvidar el valor intrínseco de la cultura (la razón de ser) poniendo énfasis solo en su contribución social o económica (por muy valiosas que sean, no dejan de ser instrumentales)
- ¿Vamos a competir con el valor social del deporte o de la educación?
- Dificultad para tener indicadores objetivos y medir los efectos a largo plazo.

■ Énfasis en el valor estético-cultural intrínseco:

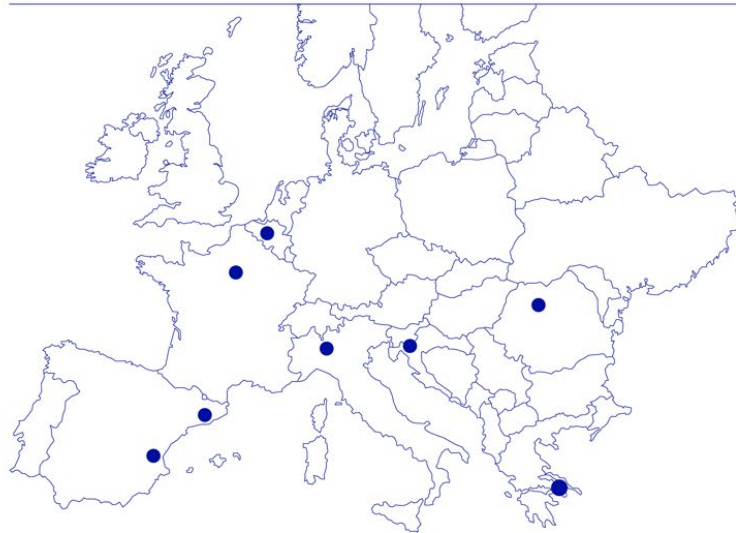
➤ **Ventajas:** El arte y el patrimonio tienen valor por su singularidad y por la emoción, formación y placer que generan en las personas

➤ **Peligros:**

- Reproduce la asimetría del acceso al capital cultural: poco efecto redistributivo en comparación con la educación o la salud pública
- Mirada autorreferencial:
 - "soy artista, merezco el apoyo de los demás"
 - "solo los expertos pueden evaluar la calidad del arte"

➤ *Creciente importancia de las propuestas coparticipativas*

METODOLOGÍAS PARA MEDIR EL VALOR SOCIAL DE LA CULTURA: La experiencia del Proyecto europeo MESOC




MESOC
measuring
the social dimension
of culture




This project has received funding
from the European Union's Horizon 2020
research and innovation programme
under grant agreement No 870935

Utilidad de MESOC para distintos agentes

PERMITE:

**Responsables
políticos**

Evaluar las políticas públicas

Tomar decisiones informadas basadas en experiencias de otras ciudades y experiencias

**Operadores
culturales**

Medir y realizar un seguimiento del propio impacto social de proyectos e instituciones culturales

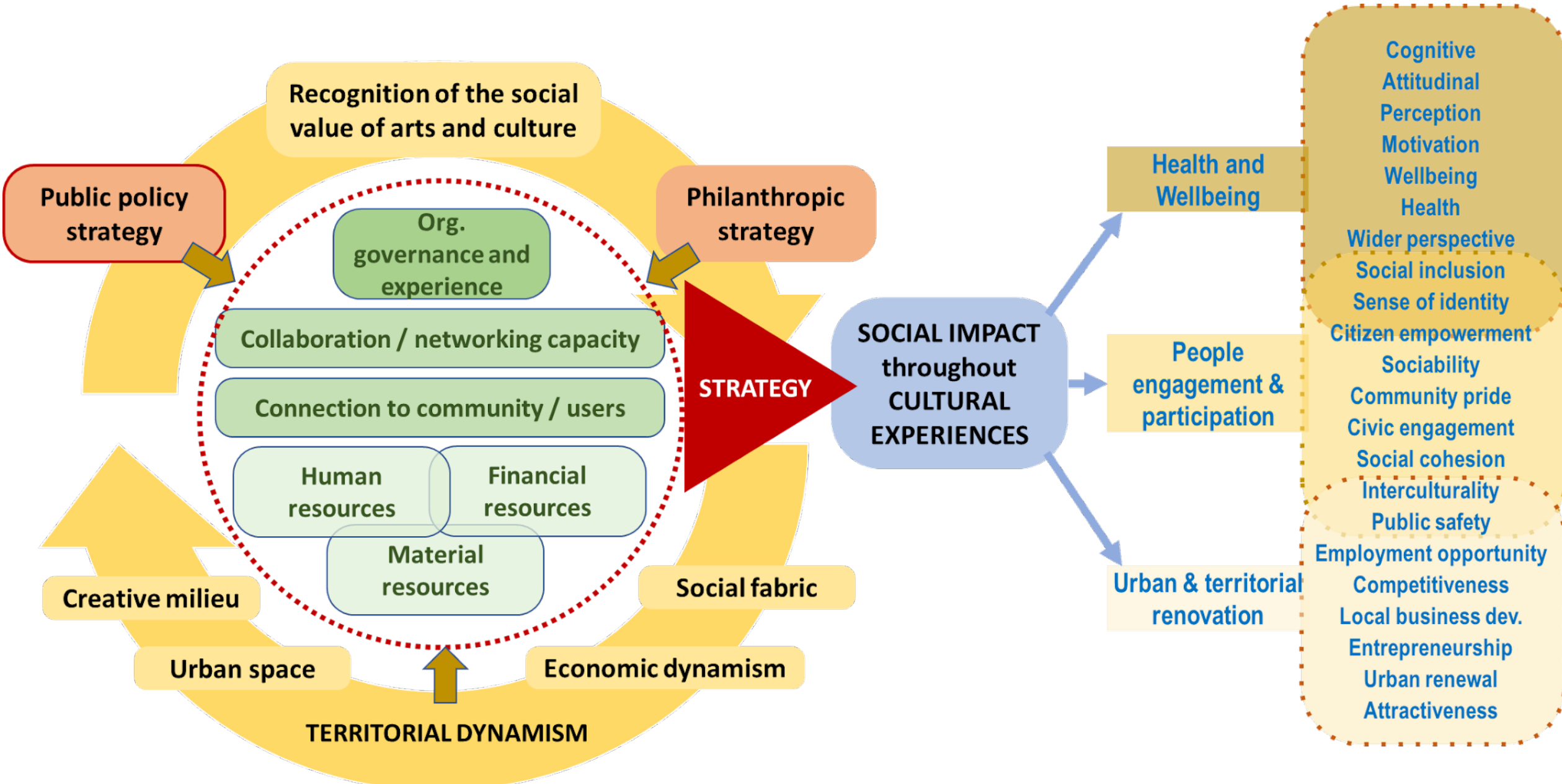
Mejorar la cooperación con otros agentes

Investigadores

Proponer y debatir sobre metodologías alternativas de investigación

Utilizar modelos basados en el análisis de variables de transición a otras áreas de impacto

Factores facilitadores de impacto social de la cultura



¿QUÉ CAMBIAR PARA CONSEGUIR IMPACTO SOCIAL?



- **Diseñar procesos de evaluación con el personal que lo va a utilizar: conocen las fuentes disponibles, los medios de verificación, cómo adaptarlo a contextos específicos o cambios estructurales, y cómo interpretar los resultados.**
- **Evitar la complacencia de todos aquellos que no quieren salir de su zona de confort (audiencia, profesionales, políticos)**
 - **Incorporar mecanismos exigentes orientados al aprendizaje, la corrección de errores o el replanteamiento de objetivos y estrategias.**
- **Promover la cooperación con equipos de investigación para contrastar la consecución de impactos sociales a medio y largo plazo.**
- **Incorporar gestores de diversa procedencia social y visión holística para abrir perspectivas y analizar la estrategia y su impacto desde puntos de vista diferentes y complementarios.**
- **Incorporar innovación y riesgo en el ADN de las organizaciones culturales**

Innovar para transformar las maneras como gestionamos la cultura

- **¿Cómo innovar en el ecosistema cultural?**

- **Ni todas las manifestaciones culturales son rompedoras ni la creatividad genera automáticamente procesos innovadores**

CREATIVIDAD: habilidad para imaginar y desarrollar nuevas ideas, conocimientos, expresiones, significados o procesos

- **Atributo natural** de los seres humanos, que se amplifica en:

- **Condiciones socio-políticas de libertad, donde no se penaliza la curiosidad o formas no convencionales de mirar y aprender**
- **Contextos socio-económicos que potencian los semilleros creativos, la colaboración y el poderse equivocar**

- **Pero la creatividad por si sola no implica la generación de valor social o económico (requiere ciertas condiciones sociales, políticas o económicas) para transformarse en innovación**

INNOVACIÓN: proceso que implementa y hace viable una idea creativa, valor que se incorpora a un producto o a escala social

Creatividad versus Innovación

¿Cómo **distinguir** entre **creatividad** e **innovación**?

“Entendemos la creatividad como la capacidad para crear, para producir nuevos conocimientos o significados. Esta novedad debe ser considerada frente al stock de productos científicos y culturales existentes en una sociedad determinada. La innovación es el proceso mediante el cual, en base a la creatividad, se agrega nuevo valor a un producto (bien o servicio) o al proceso de su producción / distribución. El valor puede ser valor de cambio (por ejemplo, dinero) o valor de uso (algo útil para la sociedad, para algunas instituciones/ organización, para el individuo o para un colectivo de individuos)” (Castells et al., 2017: 16)

La innovación no necesariamente implica incorporar tecnología digital, aunque la revolución digital está en la base de muchas, no todas, innovaciones actuales

La innovación conlleva un proceso difícil y riesgoso

En general, la mayoría de ideas no se materializan por una combinación de razones:

- Contextos sociales, políticos y económicos adversos
- Falta de recursos materiales para su desarrollo, implementación y diseminación
- El no acoplamiento entre la generación de la idea, su producción y su aceptación social
- Incapacidad de muchos creadores para transformar su idea en un producto y proceso real viable.

Algunos de estos factores son estructurales en cultura:

- Sobreproducción y autoexplotación de los artistas
- Escasa disponibilidad de recursos financieros
- Insuficientes competencias en gestión de los operadores culturales (Marcella & Rowley, 2014)
- Fragmentación en pequeñas y medianas organizaciones (Jones et al. 2004), con mucho autoempleo o personal a tiempo parcial, con pocos recursos para arriesgar (Caves, 2000; Stam, De Jong & Marlet 2008)

GUIDELINES TO COMPILE CCI'S IMPACT CANVAS

SOCIAL CHALLENGE 3 IN THE SYNERGY WITH NEEDS 4

The **Social Challenge** block is used to validate the audience and beneficiaries you identified in this block, one to three social challenges should be identified for each audience/beneficiary you previously identified. The social challenges can be very broad, for example, education, literacy, social stratification.

Identify audience and beneficiary **Needs** in relation to the social challenge(s) identified. Needs are the grouping of challenges and, for this reason, are more concrete and actionable. A need should be considered as the **realization of a problem** encountered by your beneficiaries and audience segments in one group. **Needs** should be identified for each audience segment and beneficiary previously identified.

SOLUTION 5

In this block you have to identify a **Solution** for each social challenge and need. These should be **high-level solutions** (i.e., not a temporary solution with paintings by artists on boards, but temporary events held by groups of important people in the young world). It is possible that there is just one solution for several challenges. This block also helps validate the choices made in the previous two blocks when exploring solutions. It may become apparent that audience segments and beneficiaries are mapped incorrectly or no relevant challenges have been identified.

👉 *If you're spending a lot of time on blocks 1 - 5, it's not only ok, but it's good! These blocks will drive all the other blocks of your canvas. Don't be afraid to go back, wait, add, or delete! Take your time because getting these blocks right means getting the whole canvas right.*

COST STRUCTURE 9 AND FINANCIAL SUSTAINABILITY 10

To complete these two blocks, it is necessary to understand the economic balance of the organization. At this stage, the numbers don't matter. The costs need to be covered for the organization to sustain its activities. But don't forget the costs for space, staff, materials, marketing, results, etc. There may be other costs (e.g., trying to understand how these costs are covered by the organization to be sustainable in financial terms. Income can be state or municipality contributions, grants, ticket sales, and/or sponsorships.

👉 *Don't get in all the costs of the company, but take into consideration only those that characterize it or are essential to differentiate it from other organizations.*

IMPACT 11

You are ready to clarify the **Impact** that your organization aims to have. The impact can be defined as the outcomes or benefits of organizational actions (cultural, business-related) that **differentiate a change** when defining your impact. It is **specific** based on the impact you aim to have in order to address the social challenge and needs. The specificity will make the block much more valuable for you.

Compare to other sectors (CO2, etc.) have additional dimensions and risks which create both direct and indirect impact addressing such wide-ranging impact areas as identified in the UNESCO framework of Culture for Development Indicator (CDGI). You can use these 7 macro-areas for inspiration when defining your impact:

- ▲ **Economy** (both direct and indirect) ("Does your activity contribute to the promotion of the image of the city?")
- ▲ **Education** ("Does your activity have an effective role in education?")
- ▲ **Governance** ("Does your activity contribute to promoting and strengthening the public sector's involvement in the development of cultural and recreation-related policies?")
- ▲ **Social** ("Does your activity strengthen the so-called third sector (voluntary groups, non-profit organizations, NGOs)?")
- ▲ **Gender** ("Does your activity increase attention from a gender perspective and towards the *subaltern* (weakest target audiences (i.e., children, the elderly, the disabled, migrants)?")
- ▲ **Communication** ("What is the value generated by the communication of your activity?")
- ▲ **Heritage** ("Does your activity affect the culture fabric of the city and beyond (i.e., do it represent a trigger for further activities)?")

👉 *Understanding the impact has several challenges, it is easy to confuse data coming from different parts of the process. The diagram can help you in having a clear view of the different stages of the impact process, including the possible points of data collection at each stage.*

Inputs → Activities → Outputs → Outcomes → Impacts

RECOMMENDED PRACTICAL APPLICATION:

Print canvas out or use it as the basis for an online collaborative tool (e.g., Miro, Jamboard, or others) and complete it during a participatory workshop using Post-it notes or pencils, changing as you go along. It is essential to work in teams so that ideas are shared and discussion stimulated. One session duration of 45-90 minutes.

Number of participants in one group: 3-6; a heterogeneous group in terms of role, skill and expertise, to cover the different aspects of the organization (Strategy, product, market, technical skill, finance). Several groups and several sessions may be needed.

A CCI Impact Canvas can have different purposes:

- to make an organization to understand how it generates value,
- to understand, once defined, how to improve CCI value creation,
- to plan and develop new services or activities within a CCI.

EXPECTED OUTPUT: Each block should have one or more distinct ideas written down. You can use Post-it notes, separating each idea on a separate note. Or you can write directly on the canvas.

More important background and helpful resources can be found at: <http://www.impactcanvas.eu>

3 SOCIAL CHALLENGE

What social challenge is faced by audience and/or beneficiaries?

4 NEEDS

What do the audience and/or beneficiaries need within the scope of the social challenge?

5 SOLUTION

What is the most "useful" activity that your organization offers that addresses the needs identified?

6 UNIQUE VALUE PROPOSITION

Why do audience and beneficiaries come to your event/organizational activities etc. and participate in the activities? Why do they want to spend their time here and not somewhere else?

EXISTING ALTERNATIVES

What are the alternatives to the social challenge and audience/beneficiaries' needs?

7 IMPACT MEASURES

Which metrics for measuring the impact? Which metrics indicate how well you are meeting the social challenge and delivering the unique value proposition to the cultural audience and beneficiaries? Which metrics best help to measure the opportunity for development?

8 CHANNELS

Which channels can you use to generate, sell and deliver the unique value proposition identified? How do you reach and retain the audience and beneficiaries?

9 COST STRUCTURE

What are the major organization's costs (i.e. you put forward the activity/production)?

10 FINANCIAL SUSTAINABILITY

What are the main sources of income to sustain the delivery of the value proposition?

11 IMPACT

What is the impact your organization's activity aims to achieve?

12 DATA

What data is needed by your organization to make sure its value proposition is based on data about the surrounding society and to move away from just assumptions and hypotheses?

13 DATA SOURCES

Where can you get the data that helps you to understand your response to the social challenge, whether and how you meet the needs of your audience and what kind of impact you have?

14 BENEFICIARIES

Who are the targeted audience segments for your activity? For whom are you creating value?

15 AUDIENCE SEGMENTS

Who are the beneficiaries? Who is benefiting from the value you are creating?

1 AUDIENCE SEGMENTS IN SYNERGY WITH BENEFICIARIES 2

Identify, in a concrete and specific manner as possible, groups of people for whom your organization creates value.

Audiences to whom are your activities oriented, who pays for them and who makes decisions about attending? They are the target segment of your communication with the decision-making power to attend or purchase the products and services.

Beneficiaries who are the people who benefit from your services directly or indirectly? They are the groups who benefit from the products or services but don't decide for themselves or don't have independent purchasing power.

Beneficiaries and audience segments often do not coincide!

For example, the beneficiary of a museum exhibition could be a child between 6 and 10 years old but the audience segment is the parents. Therefore, for the canvas of a CCI organizing the exhibition, the children and the parents belong to two different groups that have different needs and problems.

Split both beneficiaries and audience segments by gender! Who would you address first if you could only pick one? Take into consideration that you could complete several canvases to map the different kinds of societal needs for your CCI, on the basis of your actual interest and of the specific aspects you are participating in completing the canvas are able to cover.

👉 *The partners, donors and sponsors are not audiences or beneficiaries.*

- *If the audiences and beneficiaries match, then put them in only one of the two blocks and leave the other one empty.*
- *Include beneficiaries can also be included in the block of beneficiaries if they are considered to be fundamental users of the value created.*

8 CHANNELS

This block should be completed with **Communication Channels** that help you reach your audience and beneficiaries when promoting your activities, while purchasing/using your products and/or after the activity.

6 UNIQUE VALUE PROPOSITION

In this block, you have to identify a **Unique Value Proposition** for each audience and beneficiary. You have to be in the **listening area**. The unique value proposition is a sentence that defines:

- the **product** or service from the point of view of the person buying it;
- the **benefits** it offers to those who use it;
- **why what you offer is better** than what others offer.

👉 *There are different schemas that can help you to formulate the unique value proposition, the most used is that of **Goff Moore**:*

For _____ (your audience segment) that _____ (problem/definition), we _____ (product/service name) in _____ (product category) _____ (the benefit). However, feel free to modify it to express in the best way you can your unique value proposition!

15 BENEFICIARIES

High-risk area: You make the difference in listening for your audience/beneficiary needs.

Listening area: You make the difference in listening for your audience/beneficiary needs.

Low-risk area: You make the difference in listening for your audience/beneficiary needs.

14 DATA SOURCES

The block should be completed with the existing solutions to the challenge you identified. The solutions here are those on the market (bigger than your solution). When thinking about the existing alternatives, take into consideration your contribution to the identified challenges through the unique value proposition to understand the differences with the existing alternatives.

14 DATA SOURCES

Once you have identified the data, you need to define for each datum where it can be found or collected inside or outside the organization.

The **Data Source** could be different according to the type of data defined in block 12. It can be a **document** (printed document), **real-time measurements** from physical devices, **Web data**, or any data source that could be found on the Internet.

👉 *The same data could be found in different sources.*

👉 *Data collected using different methods will give a differently nuanced understanding of the impact.*

13 DATA

The block's aim is to map and keep track of what **Data** the organization needs to make sure it is offering a **data-driven value proposition** - that is, a value proposition based on real data rather than assumptions and hypotheses. This block works well in synergy with the number 14, where we ask you to identify where you will get the data and ask you to think about what kind of data you need.

Each organization has:

- **Internal data** produced within the organization;
- **External data** sourced from external stakeholders.

Data can be **numeric** (numbers), **visual** and **additional material** and **other forms**. These require different kinds of data collection and analysis skills.

Moreover, each organization also has:

- **Primary data** that is personally collected concerning a specific challenge of understanding the organization's impact;
- **Secondary data** that is produced to understand other aspects of CCIs and can be **reusable** (reinterpreted) in order to understand impact.

Additionally data could be:

- **Qualitative**, typically few but rich in detail;
- **Quantitative**, typically many and numeric.

👉 *If you realized while compiling the canvas that you would need some data but never collected and analyzed it, it means that these data are needed for your organization, and it is time to start planning how to collect them. Without this data, some parts of the canvas remain subjective.*



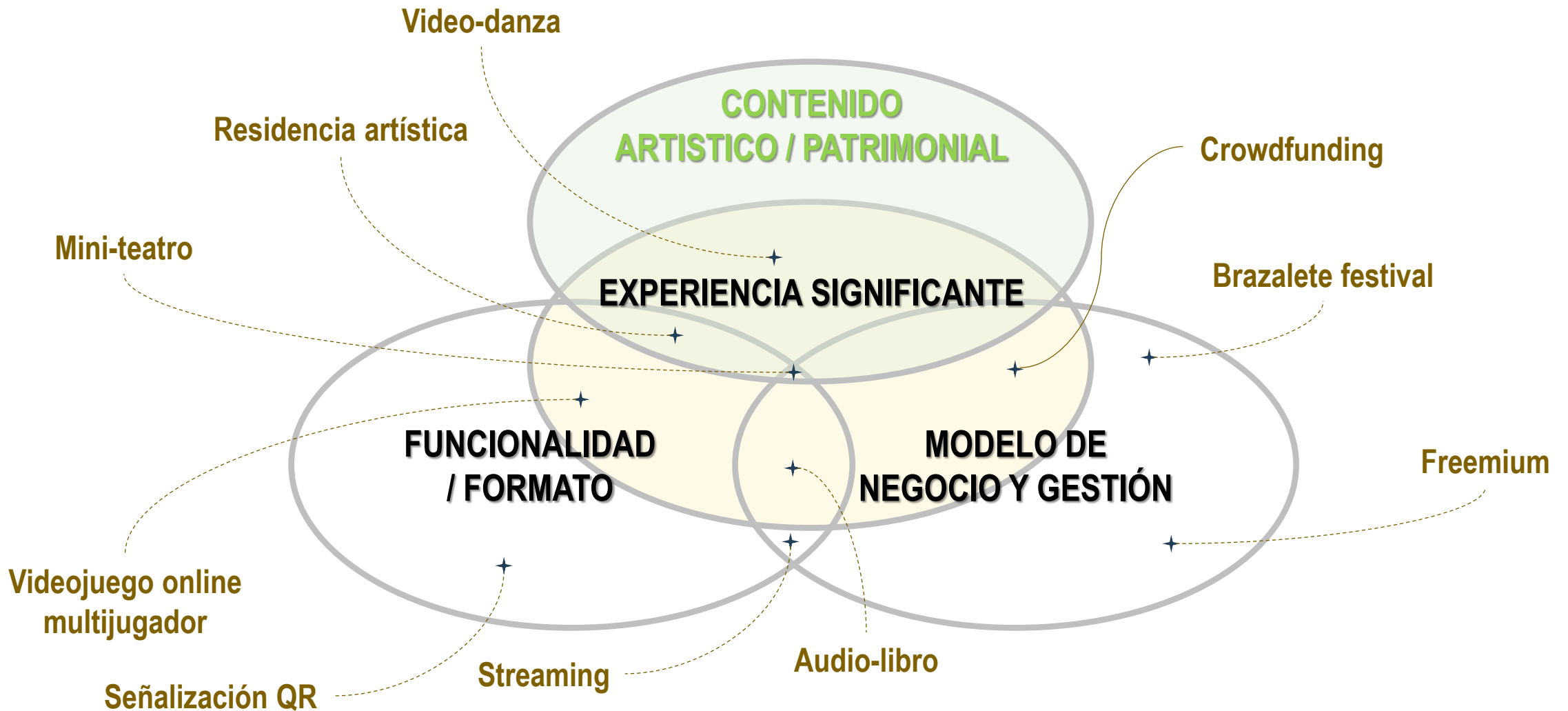
La innovación en organizaciones culturales depende de:

- **Alto valor expresivo: la explotación de ideas no necesariamente refleja los costos de producción (DCMS 1998; Potts et al. 2008)**
- **El valor simbólico, experiencial y no utilitario, donde el aspecto estético juega un papel clave (Caves, 2000) tiene como consecuencia que el consumidor evalúe –acepte, repudie o se desinterese- las propuestas culturales de forma totalmente diferente de valor utilitario de la teoría “racional” de la utilidad del consumidor (Stam, De Jong & Marlet 2008).**
 - **Condiciona los procesos de innovación y las prácticas y decisiones de gestión (Knight & Harvey 2015)**
- **Existen modelos de innovación diversos en los distintos sectores culturales debido a sus variadas cadenas de valor, unos más relacionados que otros con la innovación tecnológica (Brandellero & Kloosterman, 2010).**
- **En todo caso, la innovación no depende solo de los avances tecnológicos (aplicaciones digitales o IA), que son un importante acelerador, sino que existen también otras formas genuinas de innovación**

¿Cómo innovar en el ecosistema cultural?

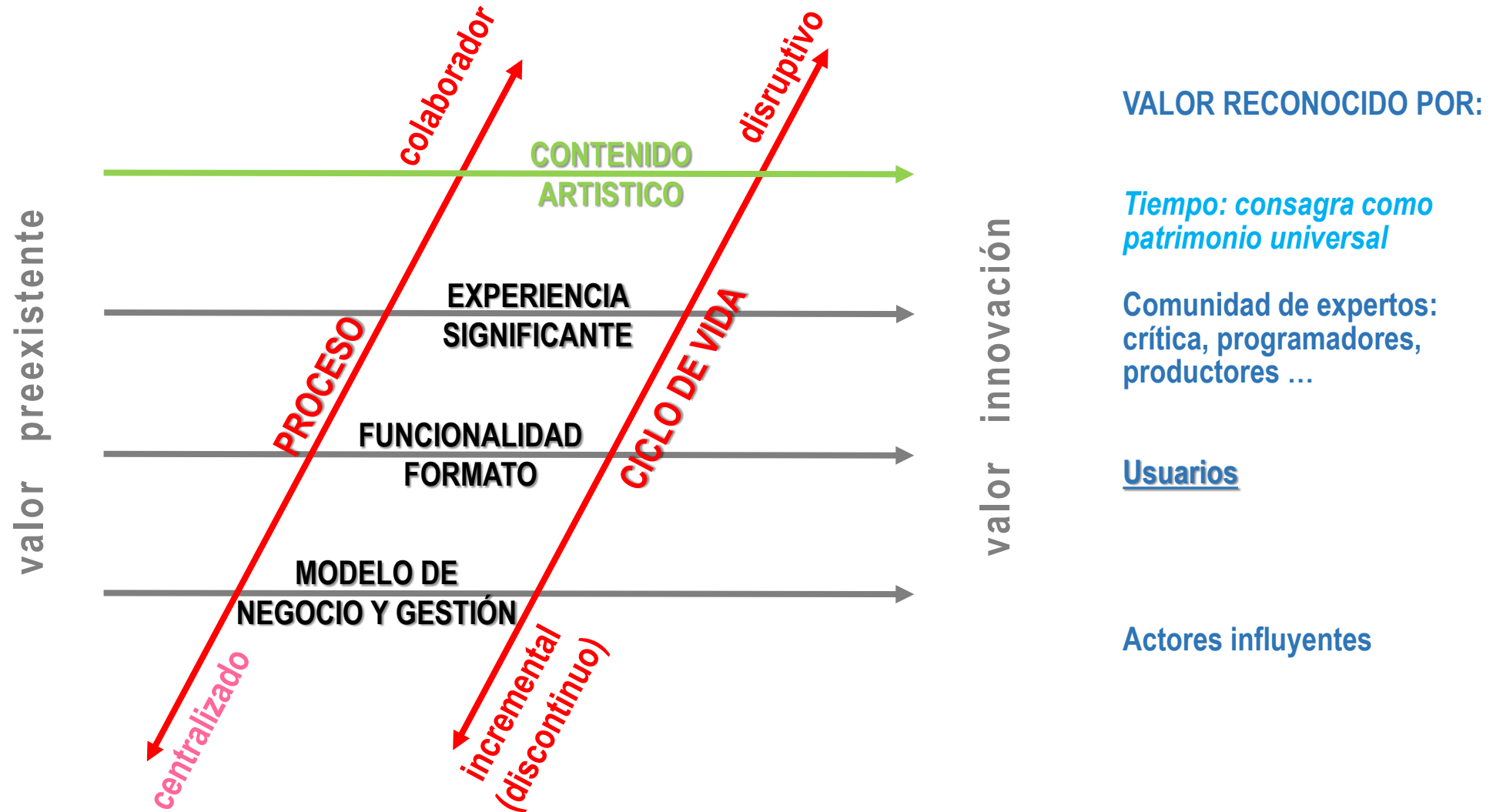


4 AREAS COMPLEMENTARIAS DE INNOVACIÓN



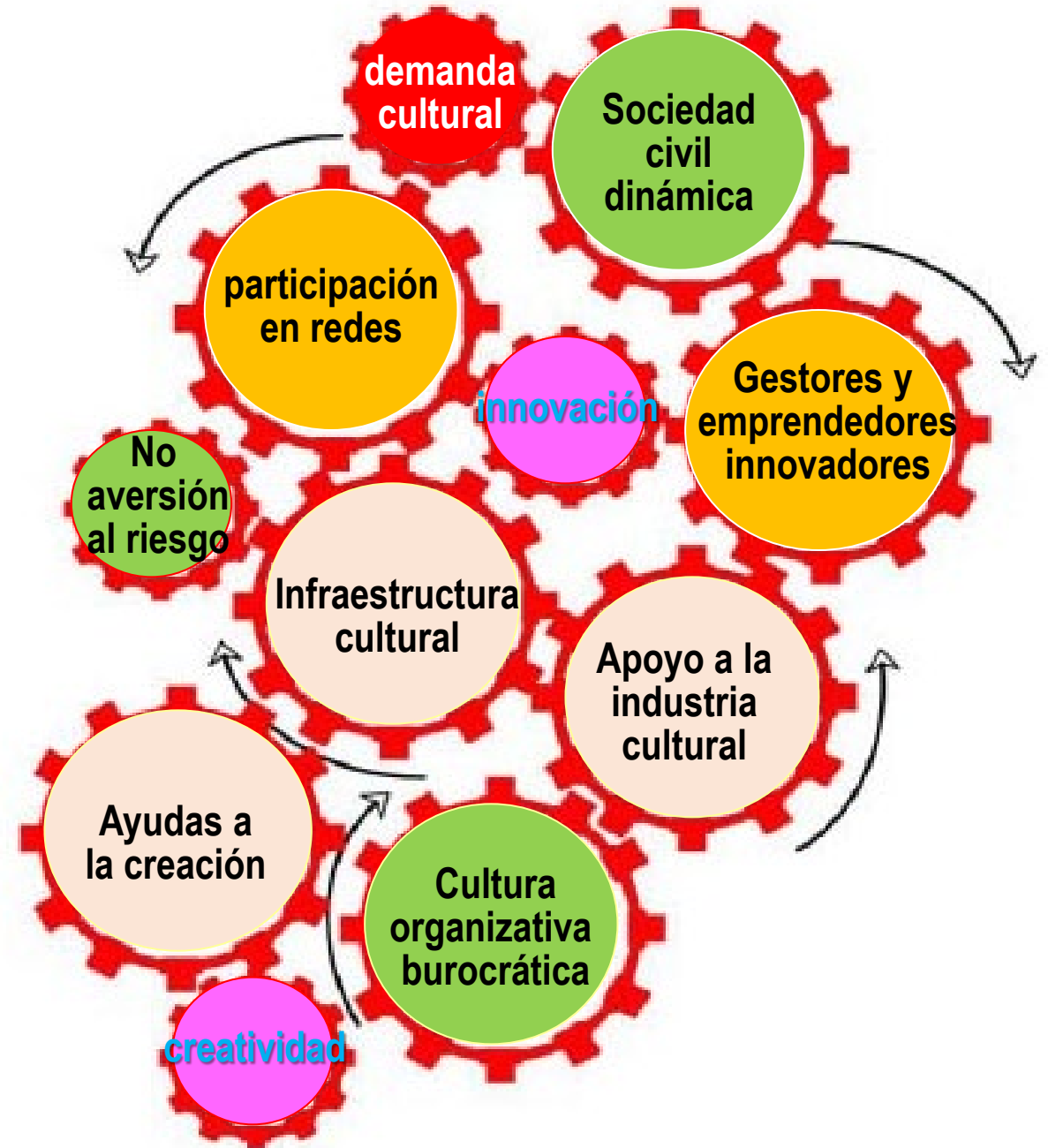
Muchas innovaciones implican cambios simultáneos de creación de valor que cruzan todos los ámbitos (contenido artístico, significado, funcionalidad), incluso el modelo de gestión

Los procesos de innovación en la gestión de la cultura

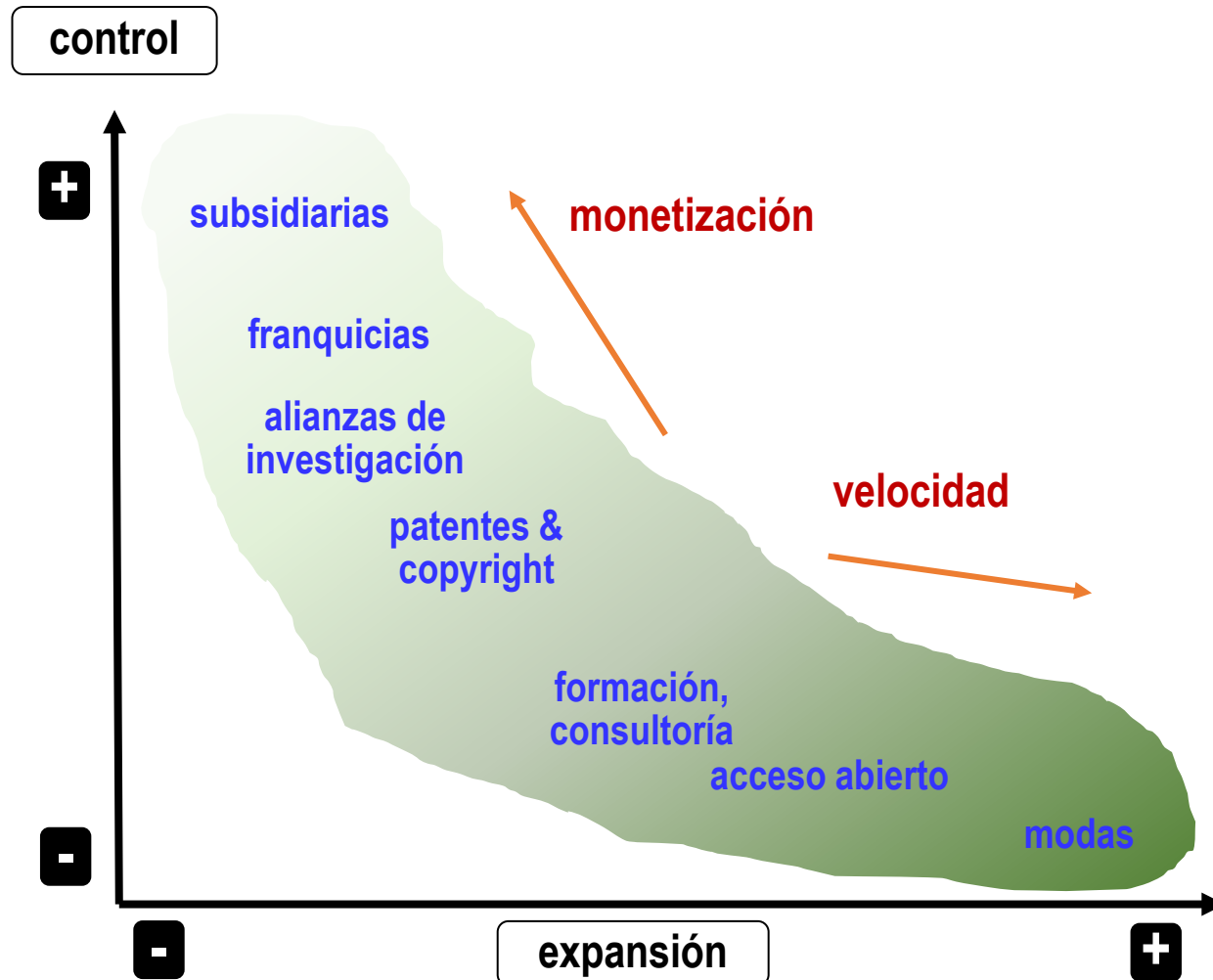


Ecosistema innovador

- La interacción entre creatividad e innovación fructifica cuando cuenta con unas buenas infraestructuras culturales y apoyo gubernamental (y filantrópico) a la creación y a la industria cultural
- Condicionantes de la innovación:
 - Cultura organizativa centrada en los objetivos
 - Societat civil dinámica
 - No aversión al riesgo de financiadores, gestores y emprendedores
 - Participación en redes de cooperación
 - Una demanda y una comunidad cultural predispuesta a la innovación.



Modelos de expansión y diseminación de la innovación



- ¿Qué capacidad de expansión tienen la mayoría de innovaciones en el ámbito cultural?
- ¿Depende de la tipología de innovación?



REFLEXIONES FINALES

- Los artistas profesionales (no solo los que viven del arte) desarrollan la creatividad de una forma particularmente intensa, pero con resultados ambivalentes: no todos los libros, espectáculos, exposiciones, festivales o películas logran trascender, pero pueden aportar a la comunidad.
- La gestión cultural debe sacar el máximo de la creatividad innata de todo ser humano, creando espacios de confianza donde aportar y arriesgar, condiciones indispensables para que en equipo se logre innovar.
- ¿Cuánto tiempo y dinero se pueden invertir en innovar, en equivocarse y volver a empezar, en competir con otras ofertas de ocio y formación más populares y rentables, ...?
- ¿Qué condiciones y factores favorecen la innovación?:
 - Disponibilidad de recursos para poder arriesgar
 - Libertad en un humus social abierto a la innovación
 - ¿La precariedad agudiza el ingenio?: innovación frugal!
- **¿Cuál es el papel de los formadores y los investigadores en gestión y políticas culturales en el fomento de la innovación en el ecosistema cultural?**

INNOVAR Y ARRIESGAR: DESAFÍOS CLAVE DE LA ACCIÓN CULTURAL ACTUAL





© Dan Perjovschi



DEBATE ABIERTO

MUCHAS GRACIAS !!



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

www.ub.edu/cultural
[@lbonet.bsky.social](https://www.bsky.social/lbonet)