



INFORME ANEXO II

El empleo y la economía de la cultura en la Comunidad de Madrid

Documento Benchmarking

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y EMPLEO

Consejera de Economía, Hacienda y Empleo

Rocío Albert López-Ibor

Viceconsejera de Economía y Empleo

María del Carmen Tejera Gimeno

Directora General del Servicio Público de Empleo

María Belén García Díaz

COORDINACIÓN:

Subdirección General de Estrategia y Evaluación de
las Políticas de Empleo

Área de Estudios y Planificación

ELABORACIÓN

INFYDE

Las conclusiones de esta publicación reflejan el punto de vista de los autores y no representan necesariamente la posición de la Comunidad de Madrid.

El empleo y la economía de la cultura en la Comunidad de Madrid. Informe Anexo II: Documento Benchmarking.

Consejería de Economía, Hacienda y Empleo

© Comunidad de Madrid, 2025

Edita

Dirección General del Servicio Público de Empleo

Vía Lusitana, 21. 28025 Madrid. Tel.: 91 580 54 00

Edición: febrero/2026

Soporte y formato de edición: publicación en línea en formato pdf

Publicado en España - Published in Spain



Esta versión forma parte de la Biblioteca Virtual de la **Comunidad de Madrid** y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.



comunidad.madrid/publicamadrid

Índice

1. OBJETIVO Y METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS	4
2. LISTADO DE BUENAS PRACTICAS	6
3. DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS	9
3.1 COLABORACIÓN ENTRE ENTIDADES PÚBLICAS Y ENTIDADES PRIVADAS.....	9
CREATIVE FACTORY IN ROTTERDAM.....	9
KREATIV KULTUR BERLIN (ALEMANIA)	11
SCREEN CULTURE/2033 (REINO UNIDO).....	14
3.2 USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS	16
S+T+ARTS (Unión Europea)	16
DIGITAL CULTURE (ALEMANIA)	19
DIGITAL CULTURE PROGRAMS (AUSTRALIA).....	22
3.3 PROGRAMACIÓN INCLUSIVA Y DIVERSA	25
ARTS COUNCIL KOREA (COREA DEL SUR).....	25
CMF'S 2024–2027 MEDIA STRATEGY (CANADÁ)	28
3.4 SOSTENIBILIDAD EN LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR CULTURAL	32
JULIE'S BICYCLE (REINO UNIDO).....	32
BASQUE DESING CENTRE.....	35
3.5 CULTURA ACCESIBLE A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN	38
Charte pour l'éducation artistique et culturelle (Francia).....	38
3.6 INNOVACIÓN DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES EN RADIO Y TELEVISIÓN	42
ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE MONTENEGRO (2023–2027)	42
3.7 FOMENTO DE LA FORMACIÓN EN EL SECTOR CULTURAL	45
PROGRAMA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA (ARGENTINA).....	45
LABORAL CENTRO DE ARTE Y CREACIÓN INDUSTRIAL (GIJÓN, ESPAÑA)	48
FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS (MADRID, ESPAÑA)	52
TRANS EUROPE HALLES (RED TRANSNACIONAL, SEDE EN SUECIA)	55
3.8 SISTEMAS O LEGISLACIONES LABORALES	58
RÉGIMEN DE INTERMITENTES DEL ESPECTÁCULO (FRANCIA).....	58
KÜNSTLERSOZIALKASSE – FONDO DE SEGURIDAD SOCIAL PARA ARTISTAS (ALEMANIA).....	62
ESTATUTO DEL ARTISTA (BÉLGICA)	65
COMPARATIVA DE LOS ESTATUTOS.....	67
4. LECCIONES EXTRAÍDAS Y CONCLUSIONES	68
5. RECOMENDACIONES.....	71

1. OBJETIVO Y METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS

El análisis de buenas prácticas tiene como **objetivo principal** recopilar información sobre distintas iniciativas exitosas y transferibles en el ámbito de la cultura y el empleo, para orientar el diseño de nuevas políticas e iniciativas en la Comunidad de Madrid. Para ello se ha empleado una metodología de **estudio de caso**, analizando experiencias internacionales y regionales que han logrado resultados positivos en contextos culturales diversos.

Este estudio forma parte del trabajo sobre “*El empleo y la economía de la cultura en la Comunidad de Madrid*” que incorpora, además del análisis de datos socioeconómicos, la identificación de casos de éxito culturales que se recogen en este informe. La selección de casos abarcó ejemplos de distintas regiones de España, de la Unión Europea y de otros países, con la intención de ofrecer prácticas y recomendaciones aplicables al contexto madrileño.

La recopilación y análisis de los casos se realizó en tres fases: primero, búsqueda y procesamiento de información de los casos seleccionados; segundo, un análisis documental detallado de cada caso; y, por último, la formulación de **conclusiones y recomendaciones** para nuevas prácticas que mejoren la economía cultural de la Comunidad de Madrid.

Criterios de selección de casos de buenas prácticas: A continuación, se enumeran los criterios temáticos utilizados para seleccionar los casos, junto con sus objetivos, beneficios esperados y ejemplos correspondientes:

Tabla 1 – Criterios de selección, objetivos, beneficios y ejemplos de buenas prácticas.

CRITERIOS	OBJETIVOS	BENEFICIOS	CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS
Colaboración entre entidades públicas y privadas	Fomentar alianzas entre instituciones culturales públicas, empresas y organizaciones privadas para maximizar recursos y resultados.	Mejora de la financiación y ejecución de proyectos culturales; alineación de estrategias y políticas entre sectores.	Creative Factory in Rotterdam (Países Bajos); Kreativ Kultur Berlin (Alemania); Screen Culture/2033 (Reino Unido).
Uso de nuevas tecnologías	Implementar y mejorar plataformas digitales, redes sociales, páginas web y otras herramientas tecnológicas para ampliar la accesibilidad a la oferta cultural.	Optimización de procesos de gestión y administración cultural; aumento del alcance de las actividades; mayor participación del público.	S+T+ARTS (Unión Europea); Digital Culture (Alemania); Digital Culture Programs (Australia).
Programación inclusiva y diversa	Implementar actividades culturales que reflejen la diversidad cultural y social,	Mayor participación de distintos colectivos en la vida cultural; enriquecimiento de proyectos	Arts Council Korea (Corea del Sur); CMF's 2024–2027 Media Strategy (Canadá).



CRITERIOS	OBJETIVOS	BENEFICIOS	CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS
	integrando a comunidades minoritarias.	culturales gracias a la inclusión de múltiples voces.	
Sostenibilidad en la producción cultural	Incorporar prácticas ecológicas en la producción, gestión y organización de eventos y espacios culturales.	Reducción del impacto ambiental del sector; mejora de la imagen de la ind. cultural como referente en sostenibilidad; contribución a políticas ambientales globales.	Julie's Bicycle (Reino Unido); Basque Design Center (País Vasco, España).
Cultura accesible a través de la educación	Integrar la cultura y las artes en programas educativos, centros de formación, escuelas y universidades.	Mayor conocimiento, participación e interés del público juvenil por la cultura; formación de nuevas audiencias y relevo generacional en el consumo cultural.	Charte pour l'éducation artistique et culturelle (Francia).
Innovación de contenidos en radio y televisión	Desarrollar contenidos audiovisuales originales que sigan nuevas tendencias y formatos (podcasts, actuaciones participativas, etc.).	Diversificación de la audiencia mediante una oferta innovadora; rejuvenecimiento del público de los medios tradicionales.	Estrategia de Transformación Digital de la Radio y Televisión de Montenegro 2023–2027.
Fomento de la formación en el sector cultural	Desarrollar programas de capacitación dirigidos a profesionales y emprendedores culturales.	Mejora de la competitividad y calidad del sector; impulso al talento local; creación de empleo cualificado.	Programa de Formación en Gestión Cultural Pública (Argentina); LABoral Centro de Arte y Creación Industrial (Gijón, España); FIBICC (Madrid); Trans Europe Halles (Suecia).
Sistemas o legislaciones laborales para artistas	Adaptar la regulación laboral a las particularidades de la profesión artística.	Mejora de las condiciones laborales de los artistas; reconocimiento y protección social del sector artístico.	Régimen de Intermitentes del Espectáculo (Francia); Künstlersozialkasse – Fondo de Seguridad Social para Artistas (Alemania); Estatuto del Artista (Bélgica).

Cada caso seleccionado fue analizado en profundidad, extrayendo de cada uno los **elementos de éxito** más relevantes y valorando su potencial de transferencia al entorno de la Comunidad de Madrid. En el siguiente apartado se presenta un listado de las buenas prácticas identificadas.



2. LISTADO DE BUENAS PRACTICAS

A continuación, se enumeran las buenas prácticas analizadas, organizadas por temática, indicando para cada caso su contexto, país de origen y una breve descripción de sus objetivos principales:

- **Colaboración entre entidades públicas y privadas:**
 - *Creative Factory in Rotterdam (Países Bajos):* Incubadora creativa ubicada en Róterdam que da cabida a proyectos culturales emergentes. **Su objetivo principal es** fomentar la colaboración entre pequeñas empresas creativas y otras de mayor tamaño o capacidad productiva, facilitando también la intermediación con entidades públicas para impulsar esos proyectos.
 - *Kreativ Kultur Berlin (Alemania):* Centro de asesoramiento y promoción cultural cofinanciado por la Unión Europea y el Ayuntamiento de Berlín. **Su objetivo principal es** proporcionar a artistas y emprendedores culturales las herramientas necesarias para poner en marcha nuevos proyectos, ofreciendo información sobre fuentes de financiación, consultoría personalizada y programas de mentoría en planificación de negocios culturales.
 - *Screen Culture/2033 (Reino Unido):* Estrategia nacional desarrollada por el British Film Institute para fortalecer el tejido empresarial del sector cinematográfico británico. **Su objetivo principal es** aumentar la interconectividad y colaboración entre los agentes e instituciones del sector audiovisual de cara a la década 2023–2033, diversificando las audiencias y apoyando la innovación en contenidos y formatos.
- **Uso de nuevas tecnologías:**
 - *S+T+ARTS (Unión Europea):* Iniciativa europea (Horizonte 2020) que combina arte y tecnología para impulsar la innovación creativa. **Su objetivo principal es** fomentar la colaboración entre artistas (consolidados y emergentes) y profesionales de la ciencia, la ingeniería y la empresa tecnológica, utilizando el arte como catalizador de soluciones innovadoras a retos sociales (como el cambio climático, la digitalización o la sostenibilidad).
 - *Digital Culture (Alemania):* Programa llevado a cabo por la Fundación Cultural Federal Alemana (2018–2024), financiado con fondos públicos. **Su objetivo principal es** apoyar proyectos culturales innovadores a gran escala en un contexto internacional, a través de iniciativas de intercambio cultural y colaboración transfronteriza, centrándose en temáticas sociales de actualidad (cambio climático, transformación digital, diversidad, etc.).
 - *Digital Culture Programs (Australia):* Estrategia del Gobierno de Australia para impulsar la digitalización en el sector cultural. **Su objetivo principal es** mejorar el acceso del público a las obras culturales en formato digital y promover la colaboración entre artistas digitales y otros sectores, mediante subvenciones,



formación y creación de infraestructuras (como incubadoras y aceleradoras) que faciliten la producción cultural digital.

- **Programación inclusiva y diversa:**

- *Arts Council Korea (Corea del Sur):* Programa de intercambio artístico internacional promovido por el Consejo de las Artes de Corea (ARKO). **Su objetivo principal es** apoyar a artistas locales para que realicen residencias artísticas en el extranjero, favoreciendo el intercambio cultural internacional y el desarrollo de sus capacidades profesionales, a la vez que se difunde el arte coreano globalmente y se incentiva el turismo cultural hacia Corea.
- *CMF's 2024–2027 Media Strategy (Canadá):* Estrategia del Canada Media Fund orientada a garantizar la diversidad e inclusión en los contenidos audiovisuales del país. **Su objetivo principal es** asegurar que la producción mediática canadiense refleje la pluralidad de su sociedad, integrando representantes de comunidades minoritarias en los órganos de decisión del sector para obtener retroalimentación y ajustando políticas de financiación que promuevan una mayor equidad, diversidad e inclusión en la industria audiovisual.

- **Sostenibilidad en la producción cultural:**

- *Julie's Bicycle (Reino Unido):* Organización con sede en Londres especializada en sostenibilidad ambiental para las industrias creativas. **Su objetivo principal es** proporcionar herramientas, recursos y capacitación a organizaciones culturales para ayudarlas a medir y reducir su huella ambiental, integrando prácticas ecológicas en la gestión diaria de eventos y proyectos artísticos.
- *Basque Design Center (País Vasco, España):* Centro de diseño e innovación inaugurado en 2020 en Güeñes (Bizkaia), enfocado en economía circular y biodiseño. **Su objetivo principal es** experimentar con nuevos materiales y tecnologías sostenibles aplicadas al arte y el diseño, ofreciendo formación especializada y programas de residencias que combinan diversas disciplinas (tecnología, diseño gráfico y textil, fabricación digital, etc.) para desarrollar proyectos creativos respetuosos con el medio ambiente.

- **Cultura accesible a través de la educación:**

- *Charte pour l'éducation artistique et culturelle (Francia):* Carta nacional del Gobierno de Francia para integrar la educación artística y cultural en todos los niveles formativos. **Su objetivo principal es** asegurar que todos los estudiantes, desde la educación infantil hasta la universidad, tengan acceso a un recorrido educativo en artes y cultura, mediante la incorporación de proyectos artísticos en las escuelas, la oferta de actividades culturales extracurriculares y la formación continua del profesorado en estas materias, todo ello en colaboración con instituciones culturales estatales y regionales.



- **Innovación de contenidos audiovisuales en radio y televisión:**

- *Estrategia de Transformación Digital de la Radio y Televisión de Montenegro (2023–2027)*: Plan estratégico de la radiotelevisión pública de Montenegro para modernizar sus contenidos y formatos hacia la era digital. **Su objetivo principal es** capacitar al personal y renovar las infraestructuras tecnológicas de la radio y televisión públicas, incorporando el uso de datos y servicios digitales para aumentar la eficiencia y calidad de sus canales, digitalizando sus archivos audiovisuales para preservarlos como patrimonio accesible, y fortaleciendo la ciberseguridad y la gestión documental de la institución.

- **Fomento de la formación en el sector cultural:**

- *Programa de Formación en Gestión Cultural Pública (Argentina)*: Iniciativa del Ministerio de Cultura de Argentina dirigida a profesionalizar a los trabajadores públicos del sector cultural. **Su objetivo principal es** mejorar las capacidades y competencias de los gestores culturales de la administración pública a través de cursos y talleres especializados, de modo que puedan diseñar e implementar políticas culturales más eficientes, inclusivas e innovadoras en sus comunidades.
- *LABoral Centro de Arte y Creación Industrial (Gijón, España)*: Centro de arte contemporáneo y producción industrial enfocado en la convergencia entre arte, ciencia y tecnología. **Su objetivo principal es** apoyar a artistas emergentes en el desarrollo de proyectos creativos innovadores mediante residencias artísticas con acceso a espacios de trabajo, equipamiento técnico y asesoramiento experto. Además, el centro ofrece programas formativos en técnicas de innovación y nuevas tecnologías, y organiza presentaciones y encuentros profesionales para fomentar el intercambio de conocimiento.
- *Fundación Iberoamericana de las Industrias Culturales y Creativas – FIBICC (Madrid, España)*: Fundación dedicada a la orientación y capacitación de emprendedores y jóvenes profesionales de las industrias culturales y creativas. **Su objetivo principal es** facilitar la inserción laboral y el desarrollo de proyectos culturales mediante asesoramiento personalizado, formación especializada y actividades en colaboración con instituciones educativas (talleres, charlas de orientación), dotando a los participantes de las herramientas y contactos necesarios para emprender en el sector cultural.
- *Trans Europe Halles (Red transnacional, sede en Suecia)*: Red europea de centros culturales independientes presente en más de 30 países. **Su objetivo principal es** impulsar la colaboración internacional entre centros culturales autogestionados, artistas, gestores y activistas, a través de conferencias, talleres y encuentros periódicos en los que se comparten buenas prácticas y se desarrollan proyectos conjuntos. La red actúa como plataforma de apoyo mutuo, aumentando la visibilidad y la sostenibilidad de estos espacios culturales alternativos.



- **Sistemas o legislaciones laborales para artistas:**

- *Intermittents du Spectacle (Francia):* Régimen especial de seguridad social para los trabajadores eventuales del espectáculo en Francia. **Características:** proporciona un seguro de desempleo adaptado a la naturaleza intermitente del trabajo artístico (actores, músicos, técnicos, etc.), de modo que quienes alcanzan un mínimo de horas trabajadas al año pueden cobrar prestaciones durante los periodos sin empleo. Este sistema cuenta con fuerte apoyo estatal y contempla contratos de corta duración específicos que facilitan la contratación frecuente de artistas.
- *Künstlersozialkasse (Alemania):* Fondo de Seguridad Social para Artistas autónomos en Alemania. **Características:** integra a artistas y publicistas independientes en el régimen público de salud, pensiones y desempleo. Los beneficiarios (que deben demostrar que su actividad principal es artística y que superan un ingreso anual mínimo) cotizan solo el 50% de lo que les correspondería, mientras el Estado federal aporta alrededor del 20% y las empresas contratantes de servicios artísticos contribuyen con el 30% restante. Este modelo tripartito garantiza cobertura médica y social completa a miles de creadores por cuenta propia.
- *Estatuto del Artista (Bélgica):* Marco legal implementado en Bélgica para adaptar las condiciones laborales y de seguridad social a las peculiaridades del trabajo artístico. **Características:** establece criterios específicos para considerar a alguien “artista profesional” (por ejemplo, un mínimo de días trabajados en actividades artísticas al año). Quienes cumplen esos criterios obtienen acceso pleno a prestaciones sociales (seguro de salud, pensión, subsidio por desempleo) equiparables a las de otros trabajadores. El estatuto incluye también a los perfiles técnicos y de apoyo en eventos culturales, y prevé incentivos como la reducción de cotizaciones sociales para los empleadores que contratan artistas. Sin embargo, excluye de la cobertura a quienes realizan actividad artística de forma muy esporádica (p. ej., menos de 25 días al año), enfocando así los beneficios en aquellos cuya dedicación al arte es semi-regular o profesional.

3. DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS

3.1 Colaboración entre entidades públicas y entidades privadas

CREATIVE FACTORY IN ROTTERDAM

Creative Factory es un centro de emprendimiento y creatividad ubicado en Róterdam, en el histórico edificio de un antiguo silo de grano (Maassilo) en el puerto de la ciudad. Se estableció en 2008 como un espacio destinado a acoger proyectos de jóvenes emprendedores, startups y creadores en diversos ámbitos culturales como el diseño, la tecnología, la música y los medios digitales. En 2025, cuenta con 19 empresas creativas establecidas en sus instalaciones. El objetivo fundamental de este



centro es fomentar la innovación y el espíritu emprendedor en la ciudad, proporcionando a los jóvenes emprendedores un espacio de trabajo asequible donde colaborar y desarrollarse.

Objetivos estratégicos:

- **Fomentar la innovación y el emprendimiento local:** ofrecer un espacio colaborativo para que jóvenes emprendedores y startups creativas puedan trabajar juntos, intercambiar ideas y lanzar nuevos proyectos.
- **Impulsar la economía creativa de Róterdam:** apoyar el crecimiento de las industrias culturales y creativas en la ciudad mediante la provisión de recursos físicos (oficinas, salas de reunión, salas de eventos), asesoramiento profesional y oportunidades de **networking**.

Ejes de actuación:

- **Emprendimiento y desarrollo empresarial:** apoyo a startups y jóvenes creadores a través de espacios de trabajo asequibles, programas de mentoría y asesoramiento empresarial, y facilitación de redes de contacto entre empresas emergentes y socios estratégicos.
- **Innovación y creatividad:** promoción de la colaboración interdisciplinar dentro de las industrias creativas (diseño, tecnología, medios digitales, música, etc.), creando un ecosistema dinámico donde surjan proyectos innovadores.
- **Formación y acompañamiento:** organización de talleres, conferencias y ofertas formativas dirigidas a jóvenes talentos para desarrollar habilidades tanto empresariales como artísticas. Colaboración con diversas instituciones públicas y empresas privadas para fomentar el aprendizaje continuo, incluyendo programas de asesoramiento individualizado que ayuden a consolidar nuevas empresas creativas sobre una base sólida.

La *Creative Factory* es una iniciativa de origen privado que ha sabido responder a las dificultades que enfrentan muchos artistas y profesionales de las industrias culturales y creativas a la hora de emprender. Conscientes de los obstáculos (falta de financiación, procesos burocráticos complejos y la naturaleza irregular del sector cultural), este centro ofrece una combinación de soluciones: alquiler de espacios físicos (oficinas compartidas, salas de reuniones, áreas de networking), formación práctica mediante talleres y conferencias, y programas de asesoramiento y acompañamiento empresarial. Todo ello ha contribuido a que los emprendedores culturales puedan crear sus empresas con una base más firme y alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo dentro de un entorno colaborativo.

Elementos de éxito:

- **Apoyo integral a la creación de empresas creativas:** A través de la formación, el acompañamiento personalizado y la disponibilidad de espacios físicos asequibles, la iniciativa facilita la creación y consolidación sostenible de empresas y emprendedores en el ámbito cultural.
- **Fomento del networking y la colaboración:** La coexistencia de múltiples proyectos bajo el mismo techo, sumada a eventos y programas comunitarios, genera lazos y sinergias entre emprendedores creativos, enriqueciendo sus iniciativas mediante la cooperación.



DATOS CLAVE	
Nombre de la iniciativa	Creative Factory in Rotterdam 
Entidad ejecutora	Agencia Privada (iniciativa independiente con apoyo municipal en infraestructuras)
Página web	https://www.creativefactory.nl/
Actividad	Incubadora creativa para industrias culturales
CARACTERÍSTICAS	
Descripción	Centro que ofrece espacios de trabajo, formación y asesoramiento a emprendedores creativos para impulsar sus proyectos.
Objetivos	• Facilitar el emprendimiento creativo proporcionando un entorno colaborativo y recursos básicos (espacio, equipamiento, asesoría). • Consolidar empresas emergentes en el sector cultural y creativo de Róterdam, fortaleciendo el ecosistema local.
Actuaciones	• Asesoramiento empresarial y programas de mentoría para emprendedores culturales. • Alquiler flexible de oficinas y salas a proyectos creativos emergentes • Organización de talleres formativos, conferencias y eventos de networking en colaboración con instituciones públicas y privadas.
Elementos de éxito	Soporte amplio (espacios, formación, mentoría) que reduce barreras de entrada para emprendedores culturales.

KREATIV KULTUR BERLIN (ALEMANIA)

Kreativ Kultur Berlin es un centro de asesoramiento y apoyo a profesionales culturales en Berlín. Surge en 2016 como iniciativa de **Kulturprojekte Berlin GmbH**, una empresa pública sin ánimo de lucro que promueve la cultura berlinesa y conecta a sus agentes culturales. En colaboración con la Oficina de Promoción Cultural del Senado de Berlín, *Kreativ Kultur Berlin* puso en marcha servicios integrales de consultoría, abordando cuestiones clave para artistas y emprendedores culturales: orientación sobre financiación de proyectos, información para artistas emergentes que quieren llevar a cabo nuevas iniciativas o hacer crecer sus organizaciones, oportunidades de profesionalización y desarrollo de modelos de negocio. El centro actúa así como punto de encuentro entre la administración pública, el sector creativo y los recursos europeos (cuenta con financiación del Departamento de Cultura y Cohesión Social del Senado de Berlín y fondos FEDER).

Objetivos estratégicos:

- **Promover el potencial creativo de la ciudad:** *Kreativ Kultur Berlin* se plantea como objetivo principal servir de primer punto de contacto para artistas independientes, emprendedores y pequeñas empresas culturales que buscan orientación. Esto incluye asesoramiento en financiamiento de proyectos, información sobre subvenciones culturales, apoyo en profesionalización y búsqueda de nuevas oportunidades.
- **Fortalecer el sector cultural berlinés:** Proveer a los artistas y organizaciones culturales de las herramientas e información necesarias para impulsar sus proyectos y carreras, alineando los recursos disponibles (públicos y europeos) con las necesidades concretas del sector creativo local.

Líneas de actuación:

- **Asesoramiento personalizado:** consultas individuales gratuitas en materia de financiación de proyectos, desarrollo de modelos de negocio cultural y estrategias de profesionalización en el sector creativo.
- **Eventos y talleres de formación:** organización mensual de seminarios, talleres prácticos y eventos de **networking** para capacitar a profesionales culturales en temas como autoempleo, gestión de proyectos artísticos y emprendimiento creativo.
- **Recursos en línea:** creación de una base de datos digital de oportunidades de financiación (subvenciones, becas, programas) disponible en línea para el sector cultural y creativo, además de un repositorio actualizado de noticias, eventos y ofertas de trabajo relevantes para la comunidad cultural de Berlín.

Kreativ Kultur Berlin ha ofrecido un soporte muy necesario a los emprendedores culturales, un colectivo que suele afrontar dificultades notables para financiar sus proyectos y navegar la burocracia asociada. Gracias a la financiación pública local y europea, el centro ha brindado **asesoramiento gratuito** tanto a quienes están poniendo en marcha nuevos proyectos como a gestores de empresas culturales ya existentes, ayudándoles a encontrar vías de financiación y a entender los programas de apoyo disponibles. En 2020, ampliando su alcance, lanzó una base de datos en línea que reúne las diversas opciones de financiación e información relevante, permitiendo llegar a un público más amplio de creativos. Esta herramienta digital complementa la asesoría presencial tradicional, y en conjunto la iniciativa ha contribuido a dinamizar las industrias culturales y creativas de Berlín, reduciendo obstáculos administrativos y generando comunidad.

Elementos de éxito:

- **Reducción de barreras burocráticas:** Los servicios ofrecidos han disminuido trabas administrativas (especialmente la falta de información) al orientar a los creadores en la búsqueda de financiación y cumplimiento de trámites, dando el impulso necesario a quienes desean emprender proyectos culturales.
- **Digitalización del asesoramiento:** La incorporación de una base de datos en línea sobre financiación cultural ha ampliado el alcance del programa, facilitando que más



emprendedores creativos accedan a recursos clave para sacar adelante sus iniciativas, incluso sin asistir presencialmente.

DATOS CLAVE	
Nombre de la iniciativa	Kreative Kultur Berlin 
Entidad ejecutora	Empresa pública Kulturprojekte Berlin GmbH, financiada por el Departamento de Cultura y Cohesión Social del Senado de Berlín y fondos europeos (FEDER)
Página web	https://www.kreativkultur.berlin/de/home/
Actividad	Centro de asesoramiento y promoción para profesionales culturales y creativos
CARACTERÍSTICAS	
Descripción	Plataforma público-privada que ofrece orientación, formación y recursos a artistas, emprendedores y pequeñas empresas culturales para impulsar sus proyectos en Berlín.
Objetivos	- Promocionar y dotar a artistas y emprendedores culturales de la información y herramientas necesarias para su profesionalización y desarrollo de proyectos. - Conectar al sector cultural con fuentes de financiamiento y programas de apoyo disponibles a nivel local y europeo.
Actuaciones	- Consultorías individualizadas sobre financiación de proyectos, elaboración de modelos de negocio y trámites de profesionalización. - Seminarios, talleres y eventos de networking para formación en gestión cultural y emprendimiento creativo. - Plataforma en línea con base de datos de subvenciones, becas y otras ayudas, además de repositorios de noticias, eventos y ofertas de empleo en el sector cultural.
Elementos de éxito	- Servicio integral y gratuito que orienta a los agentes culturales en aspectos financieros y administrativos, derribando barreras que suelen frenar sus iniciativas. - Uso de herramientas digitales (base de datos web) para ampliar la difusión de información clave, haciendo más transparente y accesible el ecosistema de apoyos culturales.

SCREEN CULTURE/2033 (REINO UNIDO)

Screen Culture/2033 es la estrategia a diez años desarrollada por el **British Film Institute (BFI)** - principal institución pública del Reino Unido en materia de cine y medios audiovisuales- para el periodo 2023-2033. El BFI, fundado en 1933 como entidad benéfica cultural y financiado en parte por los fondos de la Lotería Nacional, actúa como órgano rector gubernamental en el ámbito audiovisual. La estrategia *Screen Culture/2033* se publicó en 2022 y establece la visión y el plan de acción del BFI para afrontar la próxima década, en un contexto de rápidas transformaciones tecnológicas y cambios en los hábitos de consumo cultural.

La estrategia define varios objetivos clave para la próxima década:

- **Diversificación de la audiencia del BFI:** ampliar y diversificar significativamente los públicos del cine británico durante los próximos 10 años. Esto implica acoger una gran diversidad de creadores y contenidos en la cultura cinematográfica, forjar una relación más estrecha con el público británico de todas las procedencias y aumentar el tamaño de la audiencia nacional.
- **Adopción de narrativas inmersivas e interactivas:** impulsar el reconocimiento cultural – tanto por parte del público como del gobierno– del valor de los videojuegos y los medios interactivos e inmersivos. Se busca dar mayor importancia a estas formas narrativas emergentes, asegurando el nivel de financiación necesario y modelos sostenibles para su desarrollo.
- **Ampliación del acceso al Archivo Nacional del BFI:** crear formas nuevas y atractivas de acercar el archivo fílmico a un público más amplio, así como asegurar una base de ingresos sólida para sostener el Archivo a largo plazo. Esto incluye cocrear una estrategia nacional de preservación cinematográfica que salvaguarde las colecciones audiovisuales en todo el Reino Unido.
- **Expansión digital y sostenibilidad institucional:** mejorar la presencia digital del BFI y la accesibilidad de sus contenidos, asegurando a su vez el futuro de la organización. Adaptarse a los cambios tecnológicos implica diversificar las fuentes de ingresos (por ejemplo, mediante nuevos servicios en línea) para sostener las actividades benéficas del instituto.
- **Replanteamiento del valor educativo de la cultura cinematográfica:** reposicionar la educación cinematográfica en el discurso político y social, destacando su importancia formativa. Se pretende integrar el valor educativo del cine en políticas educativas y culturales, subrayando cómo el aprendizaje a través del cine puede contribuir al desarrollo social.
- **Impulso internacional del cine del Reino Unido:** aumentar el crecimiento y el éxito del sector cinematográfico británico en el plano internacional. Esto conlleva garantizar que la financiación y los apoyos lleguen a las áreas de mayor necesidad, desarrollar nuevas políticas que refuercen la producción independiente, defender la importancia del cine independiente británico y establecer altos estándares de equidad, diversidad e inclusión en el sector,



además de avanzar hacia el objetivo de **cero emisiones netas** en la industria cinematográfica.

Para alcanzar estos objetivos, *Screen Culture/2033* plantea varias iniciativas específicas:

- **Diversificación de audiencias:** colaboración con el gobierno del Reino Unido para establecer un modelo de financiación sostenible a largo plazo para el BFI London Film Festival, garantizando así el éxito continuo de este evento y extendiendo su impacto a todo el país. Paralelamente, se prevé ampliar las actividades del BFI en regiones fuera de Londres, expandiendo la oferta cinematográfica nacional e internacional a públicos actualmente poco atendidos.
- **Narrativas inmersivas e interactivas:** puesta en marcha de campañas de sensibilización sobre la importancia cultural de los videojuegos. Asegurar financiación dedicada para apoyar a los medios emergentes (realidad virtual, experiencias interactivas) e identificar modelos sostenibles para la creación de nuevos contenidos inmersivos. Esto incluye alianzas con la industria de los videojuegos y programas de apoyo a desarrolladores independientes.
- **Archivo Nacional y patrimonio fílmico:** durante los primeros tres años de la estrategia, implementar el proyecto “Archive of the Future” (Archivo del Futuro) para ampliar significativamente las oportunidades de acceso del público al patrimonio cinematográfico. Esto conlleva identificar nuevas fuentes de financiación para la preservación, desarrollar colaboraciones con instituciones académicas en torno al archivo y acordar un plan nacional de formación de talento en conservación fílmica, de modo que haya competencias especializadas suficientes para salvaguardar el patrimonio audiovisual a largo plazo.
- **Transformación digital de la organización:** conseguir una inversión única de gran magnitud para desarrollar la plataforma **BFI Player** y relanzarla como **BFI+**, ampliando la oferta de contenidos en streaming. Además, desarrollar un conjunto flexible de plataformas digitales que permitan difundir ampliamente el cine británico (p. ej., aplicaciones, canales en redes sociales, contenidos bajo demanda) y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias de consumo digital.

Elementos de éxitos de *Screen Culture/2033* destaca el firme compromiso con la preservación y difusión del patrimonio cinematográfico británico. Por ejemplo, se ha priorizado la mejora y modernización del **Archivo Nacional del BFI** para salvaguardar las colecciones audiovisuales del país y hacerlas más accesibles al público. Esta iniciativa de conservación va acompañada de una estrategia nacional de patrimonio fílmico que garantiza la protección de dichas colecciones en todo el Reino Unido, asegurando que la historia cinematográfica nacional esté disponible para las futuras generaciones. Asimismo, la estrategia se caracteriza por su enfoque holístico: no solo atiende a la creación de contenidos y al desarrollo de audiencias, sino también a metas de **diversidad, inclusión y sostenibilidad ambiental** (como el objetivo de emisiones netas cero), estableciendo un plan integral que refuerza todos los eslabones de la cadena de valor audiovisual.



DATOS CLAVE		
Nombre de la iniciativa	Screen Culture/2023 (Estrategia del British Film Institute para 2023–2033)	
Entidad ejecutora	British Film Institute (BFI), institución pública/benéfica del cine en Reino Unido	
Página web	https://blog.bfi.org.uk/	
Actividad	Estrategia nacional para el desarrollo del sector audiovisual	
CARACTERÍSTICAS		
Descripción	Plan estratégico a diez años del BFI centrado en diversificar audiencias, incorporar nuevas narrativas digitales y fortalecer la industria cinematográfica británica con miras a 2033.	
Objetivos	• Diversificar la audiencia y los creadores del cine británico, haciendo la cultura cinematográfica más inclusiva. • Ampliar la presencia del cine en la educación y en la sociedad, y garantizar la preservación del patrimonio fílmico nacional. • Impulsar la innovación digital en la producción y difusión de contenidos audiovisuales, adaptando la industria a las tendencias emergentes.	
Actuaciones	• Financiación sostenible y descentralización de eventos clave (p. ej., Festival de Cine de Londres) para llegar a todo el país. • Integración de los videojuegos y medios interactivos en la programación cultural, con apoyos específicos. • Proyecto “Archive of the Future” para abrir el Archivo Nacional del BFI al público masivo e involucrar a instituciones académicas en su conservación. • Reforzar plataformas digitales (BFI+, redes sociales) y herramientas de streaming para difundir el cine británico globalmente. • Nuevas políticas de apoyo al cine independiente y metas concretas en equidad, diversidad e impacto ambiental para la industria audiovisual.	
Elementos de éxito	• Fuerte respaldo a la preservación del patrimonio fílmico (modernización del Archivo Nacional y plan nacional de conservación). • Establecimiento de objetivos claros en materia de diversidad de contenidos y sostenibilidad (inclusión de minorías en la toma de decisiones y compromiso).	

3.2 Uso de nuevas tecnologías

S+T+ARTS (Unión Europea)

S+T+ARTS (acrónimo de Science + Technology + Arts) es una iniciativa europea lanzada en 2016 en el marco del programa de investigación e innovación Horizonte 2020. Su visión es promover la colaboración entre la creatividad artística y la tecnología científica, partiendo de la idea de que esta



unión puede generar soluciones innovadoras a problemas complejos. S+T+ARTS concibe la intersección entre arte, ciencia y tecnología como un semillero de ideas para abordar desafíos en campos como el cambio climático, la transformación digital o la sostenibilidad social.

Objetivos estratégicos:

- **Impulsar colaboraciones arte-tecnología:** conectar a artistas (tanto consolidados como emergentes) con ingenieros, científicos y empresas tecnológicas para trabajar juntos, aunando perspectivas creativas y técnicas.
- **Fomentar el arte como catalizador de innovación:** promover el uso del arte y el pensamiento creativo como motor de innovación tecnológica y social.
- **Apoyar soluciones disruptivas:** facilitar la creación de proyectos pioneros que integren arte y tecnología en sectores punteros (inteligencia artificial, robótica, biotecnología, sostenibilidad medioambiental, etc.).
- **Financiar la creatividad innovadora:** destinar recursos (subvenciones, premios, residencias) a proyectos que integren arte y tecnología con potencial para mejorar la sociedad y la economía.

Líneas de actuación:

- **Residencias S+T+ARTS:** encuentros y estancias creativas donde instituciones, científicos, tecnólogos y artistas colaboran para generar ideas de futuro. Se organizan residencias en distintos puntos de Europa con el objetivo de articular modelos, prototipos y proyectos que combinen tecnología, innovación y arte.
- **Premio S+T+ARTS:** concurso anual que reconoce proyectos excepcionales en la intersección de la ciencia, la tecnología y las artes. Galardona aquellas iniciativas creativas con alto potencial de impacto económico o social, visibilizando y premiando las mejores prácticas de colaboración arte-tecnología.
- **Proyectos piloto temáticos:** apoyo a investigaciones experimentales que buscan soluciones tecnológicas radicalmente nuevas a grandes desafíos industriales y sociales, en estrecha colaboración con artistas. Estos pilotos permiten explorar enfoques no convencionales guiados por la imaginación artística.
- **Academias S+T+ARTS:** programas educativos que buscan cerrar la brecha entre arte y tecnología en todos los niveles formativos. Artistas y tecnólogos imparten conjuntamente conocimientos en habilidades digitales y creativas a niños y jóvenes, utilizando metodologías lúdicas. Estas academias conciencian a las nuevas generaciones sobre las oportunidades, límites e implicaciones de las tecnologías emergentes.
- **Centros Regionales S+T+ARTS:** expansión de la iniciativa a nivel local en varias regiones europeas. Se crean *hubs* regionales para fomentar ecosistemas de innovación que integren arte y tecnología, adaptando la filosofía S+T+ARTS a contextos locales.
- **Centros de Innovación Digital (Digital Innovation Hubs):** en coordinación con S+T+ARTS, se apoyan espacios donde empresas –especialmente pymes y startups– pueden acceder a una



“ventanilla única” de ayuda para mejorar sus procesos, productos o servicios mediante tecnologías digitales avanzadas. Estos centros incorporan perspectivas artísticas en la consultoría que ofrecen, fomentando la creatividad en la transformación digital empresarial.

La iniciativa S+T+ARTS, impulsada por la Comisión Europea, ha demostrado el valor de integrar la creatividad artística en el ámbito de la innovación tecnológica. A través de sus diversas acciones, S+T+ARTS ha logrado **fomentar la interrelación y colaboración** entre tipos de actores que tradicionalmente operaban por separado, haciendo que el arte surja efectivamente como catalizador de innovación. Experiencias como las *S+T+ARTS Academies* evidencian que es posible reducir la brecha entre arte y tecnología desde la educación, formando a futuros creadores híbridos. Los *Premios* y *Residencias* S+T+ARTS han reconocido y apoyado proyectos innovadores que de otro modo habrían tenido dificultades para obtener financiación y desarrollarse de forma sostenible (la falta de financiación y la desinformación suelen ser obstáculos para estos proyectos atípicos). Asimismo, la creación de *Centros de Innovación Digital* asociados proporciona información, opciones de financiación y asesoramiento técnico a empresas y emprendedores que integran arte y tecnología, apoyo que resulta imprescindible para que esas ideas disruptivas puedan materializarse y perdurar.

Elementos de éxito:

- **Alianzas entre arte y ciencia:** S+T+ARTS ha demostrado que unir a artistas con sectores tecnológicos aporta enfoques originales a la innovación. El establecimiento de premios específicos ha sido clave para dar visibilidad y reconocimiento a estos proyectos híbridos, aumentando su prestigio e interés ante financiadores.
- **Ecosistema de soporte completo:** La iniciativa no se limita a premiar ideas, sino que también forma (academias), financia (residencias, pilotos) y asesora (hubs de innovación) a los creadores. Al brindar a artistas-emprendedores información y recursos (formación, mentoría, espacios de experimentación), se cubren las necesidades críticas para llevar sus proyectos innovadores adelante.

DATOS CLAVE

Nombre de la iniciativa	S+T+ARTS (Science + Technology + Arts)	 
Entidad ejecutora	Comisión Europea (Programa Horizon 2020, posteriormente Horizonte Europa)	
Página web	https://starts.eu/	
Actividad	Iniciativa europea de fomento de la innovación interdisciplinar arte-tecnología	

CARACTERÍSTICAS

Descripción	Programa de la UE que promueve alianzas entre tecnología y práctica artística. Incluye residencias donde artistas colaboran con tecnólogos, premios a proyectos creativos innovadores y la creación de nodos regionales
-------------	---

	que integran arte, ciencia y tecnología. Financiado por programas europeos de I+D+i.
Objetivos	• Facilitar la colaboración directa entre artistas, ingenieros, científicos y empresas tecnológicas en proyectos de innovación. • Utilizar procesos y metodologías artísticas para catalizar innovaciones tecnológicas y sociales de alto impacto. • Apoyar económicamente proyectos disruptivos que integren arte y tecnología, contribuyendo a resolver retos contemporáneos.
Actuaciones	• STARTS Prize: premios anuales que reconocen proyectos destacados en la intersección de arte, tecnología e innovación. • STARTS Residencies: programas que financian la colaboración de artistas con científicos e ingenieros en centros de investigación y empresas europeas. • STARTS Academies: iniciativas educativas que introducen metodologías creativas en la formación tecnológica de niños y jóvenes. • STARTS Regional Centers: centros locales en diferentes países europeos que fomentan ecosistemas de innovación creativa a nivel regional.
Elementos de éxito	• Articulación de una comunidad europea de práctica que reúne a actores diversos (cultura, ciencia, industria), generando un flujo constante de ideas innovadoras. • Enfoque integral: S+T+ARTS proporciona reconocimiento (premios), recursos (financiación, residencias) y capacitación (academias), creando las condiciones para que los proyectos artísticos-tecnológicos prosperen más allá de la fase conceptual.

DIGITAL CULTURE (ALEMANIA)

Digital Culture fue un programa emblemático de la **Fundación Cultural Federal Alemana (Kulturstiftung des Bundes)** ejecutado entre 2018 y 2024, con financiación del Comisionado del Gobierno Federal para la Cultura y Medios de Comunicación. El programa surgió con la intención de modernizar el sector cultural alemán frente a la revolución digital, apoyando proyectos innovadores a gran escala y promoviendo la transformación digital de las instituciones culturales tradicionales.

El programa perseguía la **promoción de proyectos culturales innovadores en el contexto internacional** a través de:

- **Intercambio cultural y colaboración transfronteriza:** apoyar iniciativas culturales que conectaran a Alemania con otros países, aprovechando las posibilidades digitales para la cooperación internacional.



- **Enfoque en temáticas sociales clave:** financiar proyectos centrados en asuntos de importancia global, como el cambio climático, la digitalización de la sociedad, la diversidad cultural, etc., para explorar estas cuestiones mediante formatos artísticos innovadores.
- **Transformación digital del sector cultural:** impulsar la adopción de tecnologías digitales en museos, teatros, archivos y otras instituciones culturales alemanas, modernizando sus prácticas de producción y difusión.
- El programa se estructuró en tres componentes principales: un **Fondo Digital** para instituciones, el hackathon cultural **Coding da Vinci** y la **Academia de Teatro y Digitalización**, cada uno con objetivos específicos complementarios.

Líneas de actuación:

- **Fondo Digital – Transformación en instituciones culturales:** financiación de *Laboratorios Digitales* en museos, bibliotecas y otras instituciones culturales. Estos laboratorios ofrecieron apoyo técnico y estratégico continuo para implementar procesos de digitalización en dichas instituciones, desde la gestión de colecciones hasta nuevas formas de interacción con el público.
- **Hackathon “Coding da Vinci”:** organización de un hackathon cultural anual destinado a hacer más accesibles los datos culturales al público de forma creativa. *Coding da Vinci* invitó a desarrolladores, diseñadores y creadores a reutilizar datos abiertos de museos y archivos para crear aplicaciones, juegos o visualizaciones innovadoras. Como resultado, se creó una plataforma atractiva donde la comunidad web pudo interactuar creativamente con el patrimonio cultural digitalizado. Además, tras cada hackathon, el programa financió **32 becas** para que los equipos participantes continuaran desarrollando las mejores ideas de sus proyectos. Cada becario recibió 1.250 € al mes durante tres meses, junto con acceso a talleres y seminarios de mentoría, para convertir los prototipos en productos o servicios culturales digitales más maduros.
- **Academia de Teatro y Digitalización:** iniciativa organizada juntamente con el Teatro de Dortmund (estado de Renania del Norte-Westfalia) que concedió **54 becas** entre 2019 y 2022 a profesionales del teatro. El objetivo fue ofrecer a los teatros de Alemania un espacio de investigación y cooperación artística en entornos digitales. A través de residencias y formaciones en la *Academia de Teatro y Digitalidad* (nombre de la institución creada en Dortmund), dramaturgos, directores, escenógrafos y demás profesionales escénicos pudieron experimentar con tecnologías digitales (proyecciones, realidad virtual, inteligencia artificial aplicada a escena, etc.) e incorporar estas innovaciones en producciones teatrales tradicionales.

Digital Culture catalizó la digitalización del sector cultural alemán, combinando apoyo institucional con la energía creativa de la comunidad digital. Gracias al programa, numerosas instituciones culturales establecidas iniciaron o aceleraron su transformación digital con el acompañamiento de expertos (por ejemplo, adoptando sistemas interactivos de visita, digitalizando sus colecciones o explorando nuevos formatos en línea).



El hackathon *Coding da Vinci* se convirtió en un modelo de cómo las instituciones culturales pueden abrir sus datos al público y estimular la participación ciudadana en el “remezcla creativo del patrimonio”: los proyectos resultantes han hecho los datos culturales más **accesibles e interactivos** para la sociedad.

La financiación adicional otorgada a los equipos ganadores aseguró que las ideas no se quedaran en meros conceptos de hackathon, sino que tuvieran oportunidad de madurar; varias de ellas evolucionaron hacia aplicaciones en uso en museos o comunidades educativas. Por su parte, la Academia de Teatro y Digitalización fortaleció las competencias digitales de decenas de profesionales de las artes escénicas, quienes llevaron lo aprendido a sus teatros de origen, generando montajes innovadores y nuevos enfoques que combinan arte dramático y tecnología. En conjunto, el programa creó **comunidades de práctica** en torno a la cultura digital (tanto en patrimonio como en artes vivas), cuyas redes y resultados perdurarán más allá de la duración formal del proyecto.

Elementos de éxito:

- **Apertura de datos culturales:** *Coding da Vinci* logró involucrar a la comunidad tecnológica y creativa en la valorización del patrimonio cultural. Al liberar datos y ofrecer incentivos, las instituciones vieron nuevas formas de interacción con el público, transformando la relación entre ciudadanos y cultura (por ejemplo, mediante aplicaciones lúdicas sobre colecciones de museos).
- **Apoyo continuo a la innovación:** La decisión de financiar becas post-hackathon y becas teatrales garantizó que las ideas innovadoras recibieran un seguimiento y pudieran implementarse. Este acompañamiento tras el evento fue crucial para que los prototipos se convirtieran en proyectos sostenibles, amplificando el impacto del programa.
- **Desarrollo de talento digital en cultura:** La formación de profesionales culturales en competencias digitales (vía laboratorios institucionales y academia teatral) dejó capacidad instalada en el sector. Ahora existe una masa crítica de trabajadores culturales en Alemania familiarizados con herramientas tecnológicas avanzadas, lo que asegura que la transformación digital tenga continuidad desde dentro de las propias instituciones.

DATOS CLAVE

Nombre de la iniciativa	Digital Culture (2018–2024)	
Entidad ejecutora	Kulturstiftung des Bundes (Fundación Cultural Federal de Alemania), financiada por el Gobierno Federal (Comisionado de Cultura y Medios)	
Página web	Digital Culture - Kulturstiftung des Bundes	
Actividad	Programa nacional de digitalización y cultura	

CARACTERÍSTICAS

Descripción	Iniciativa federal alemana que apoyó la innovación digital en la cultura a través de financiamiento de laboratorios en instituciones, hackathones
-------------	---

	abiertos de datos culturales y formación especializada para profesionales artísticos.
Objetivos	• Modernizar las instituciones culturales integrando tecnología digital en su funcionamiento y oferta. • Fomentar la participación creativa del público mediante la reutilización de datos culturales y plataformas interactivas. • Formar a profesionales del arte en habilidades digitales para enriquecer la creación contemporánea.
Actuaciones	• Financiamiento de “laboratorios digitales” en museos y archivos para proyectos de transformación digital interna. • Organización del hackathon Coding da Vinci y becas de continuidad para desarrollar aplicaciones culturales innovadoras a partir de datos abiertos. • Becas de la Academia de Teatro y Digitalidad para experimentar con tecnología en las artes escénicas e incorporar la innovación digital en teatros de todo el país.
Elementos de éxito	• Colaboración efectiva entre instituciones culturales tradicionales y comunidades tecnológicas, generando un enriquecimiento mutuo. • Combinación de enfoques <i>top-down</i> (financiación institucional) y <i>bottom-up</i> (hackathons participativos) en una misma estrategia, permitiendo cambios tanto estructurales como creativos. • Sostenibilidad de resultados: varios proyectos digitales creados bajo el programa siguen activos y sirviendo de modelo para otras iniciativas en Europa.

DIGITAL CULTURE PROGRAMS (AUSTRALIA)

Digital Culture Programs es la estrategia nacional del Gobierno de Australia diseñada para acelerar la digitalización del ecosistema cultural australiano y preparar el sector para el futuro. Lanzada en 2021 bajo la supervisión de la Oficina de Arte y Cultura (Creative Australia), esta estrategia surgió de la necesidad de integrar plenamente las tecnologías digitales en la producción, difusión y acceso a la cultura, especialmente tras las lecciones aprendidas durante la pandemia por COVID-19.

Objetivo estratégico: Apoyar la transformación digital del sector cultural australiano, garantizando que las obras culturales digitales sean accesibles para todos los públicos y que tanto los creadores como las instituciones cuenten con las capacidades y recursos necesarios para prosperar en la era digital.

Líneas de actuación: La estrategia definió varias líneas de acción concretas para alcanzar su objetivo:

- **Accesibilidad de las obras digitales:** asegurar que las producciones culturales en formato digital estén disponibles de forma fácil y abierta al público. Esto incluye iniciativas para



digitalizar contenidos artísticos (por ejemplo, grabaciones de espectáculos, colecciones virtuales de museos) y para crear plataformas en línea donde el público pueda disfrutar de dichas obras de manera **interactiva e intuitiva**.

- **Colaboración e intercambio de conocimientos:** fomentar la creación de redes y programas colaborativos que conecten a artistas digitales con expertos de otros sectores (tecnólogos, educadores, investigadores). El fin es facilitar el intercambio de conocimiento y la proliferación de nuevos proyectos multidisciplinares. Por ejemplo, residencias conjuntas y comunidades de práctica donde artistas y desarrolladores co-creen proyectos culturales innovadores.
- **Banco de datos para investigación:** crear una base de datos nacional que recopile información sobre el impacto de las nuevas innovaciones y tecnologías en la creación artística. Este observatorio de cultura digital permite realizar estudios, medir tendencias (p. ej., cómo la realidad virtual cambia la experiencia museística) y orientar políticas basadas en evidencia.
- **Subvenciones y apoyo al desarrollo digital:** ofrecer programas de financiación específicos (becas, subvenciones competitivas) para proyectos que impulsen el desarrollo digital en la cultura. Asimismo, establecer espacios de incubación y aceleración para iniciativas culturales tecnológicas, junto con servicios de asesoramiento especializados. Esto incluye proveer formación y asistencia técnica a proyectos para garantizar su sostenibilidad (por ejemplo, ayudar a *startups* culturales a elaborar planes de negocio sólidos).
- **Formación tecnológica en el sector cultural:** aumentar la oferta de capacitación en competencias digitales tanto para artistas como para gestores culturales. Al mismo tiempo, dotar de recursos formativos internos a los funcionarios y gestores públicos de cultura, de modo que incorporen las nuevas herramientas tecnológicas en su trabajo. Se trata de programas de formación continua que abarcan desde alfabetización digital básica hasta cursos avanzados sobre inteligencia artificial aplicada a la gestión cultural.

Uno de los aspectos más destacados de esta estrategia es la fuerte apuesta por la **transformación digital de las organizaciones culturales**. Al poner énfasis en modernizar desde dentro (capacitando al personal, actualizando infraestructuras) y al mismo tiempo desde fuera (mejorando la experiencia digital del público), el programa aborda la digitalización de forma integral. Este enfoque holístico ha resultado indispensable para asegurar que las instituciones culturales australianas se adapten efectivamente a las nuevas tecnologías y que la ciudadanía encuentre en lo digital una vía accesible para disfrutar de la cultura.

Además, la combinación de medidas (financiación, formación, creación de plataformas) ha creado un ecosistema favorable donde los proyectos digitales culturales pueden concebirse, financiarse, desarrollarse y llegar al público con mayor facilidad. En particular, la creación del banco de datos sobre innovación cultural proporciona información valiosa para ir ajustando la estrategia con el tiempo, detectando obstáculos y buenas prácticas. En suma, la estrategia australiana demuestra cómo una planificación coordinada a nivel nacional puede impulsar la transición digital en el sector cultural, generando tanto oportunidades creativas para los artistas como una oferta cultural más amplia y accesible para el público.



DATOS CLAVE		
Nombre de la iniciativa	Digital Culture Programs (Australia)	
Entidad ejecutora	Gobierno de Australia (Office for the Arts, Department of Infrastructure, Transport, Regional Development and Communications)	
Página web	https://creative.gov.au/wp-content/uploads/2021/07/aca_301326_digitalstrategyrepo-60e784d394ba9.pdf	
Actividad	Estrategia nacional de cultura digital	
CARACTERÍSTICAS		
Descripción	Plan gubernamental australiano orientado a integrar la tecnología digital en todos los ámbitos de la cultura, mejorando el acceso público a contenidos digitales, fomentando la colaboración interdisciplinar y fortaleciendo las competencias digitales de artistas y gestores.	
Objetivos	• Hacer la cultura accesible digitalmente a toda la población, sin barreras geográficas o sociales. • Fortalecer las capacidades del sector cultural para crear, distribuir y conservar contenidos en formatos digitales. • Garantizar que las instituciones culturales evolucionen al ritmo de la innovación tecnológica, manteniéndose relevantes para las nuevas generaciones.	
Actuaciones	• Digitalización de contenidos culturales y creación de plataformas interactivas para su difusión pública. • Programas de networking y co-creación entre artistas digitales y expertos de otros campos para generar proyectos innovadores. • Observatorio de cultura digital que investiga el impacto de la tecnología en la creación artística y orienta las políticas. • Subvenciones, incubadoras y asesorías para proyectos culturales tecnológicos, asegurando recursos y formación para su viabilidad. • Plan de formación intensivo en competencias digitales dirigido tanto a creadores como a gestores culturales públicos.	
Elementos de éxito	• Fuerte liderazgo gubernamental que marca una dirección clara y provee recursos significativos para la transformación digital del sector. • Implicación de múltiples actores (instituciones, comunidad creativa, sector tecnológico) en un esfuerzo común, lo que ha creado sinergias y minimizado resistencias al cambio. • Flexibilidad para ajustar las acciones en función de datos y resultados obtenidos, garantizando la relevancia y efectividad continuas de la estrategia.	

3.3 Programación inclusiva y diversa

ARTS COUNCIL KOREA (COREA DEL SUR)

Arts. Council Korea (ARKO), conocido en coreano como el Consejo de las Artes de Corea, es la principal institución pública encargada de promover las artes y la cultura en Corea del Sur. Fundado originalmente en 1973 como Fundación para la Cultura y las Artes de Corea, fue reorganizado bajo su forma actual en 2005 tras la promulgación de la Ley de Promoción de la Cultura y las Artes. ARKO está adscrito al Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo, y desde su creación ha liderado la formulación e implementación de políticas artísticas nacionales, administrando los fondos públicos destinados al sector.

El objetivo central de ARKO es **hacer de las artes un elemento fundamental de la vida cotidiana en Corea**, apoyando tanto a artistas y organizaciones locales como a intercambios artísticos internacionales. Para ello ofrece una amplia gama de servicios, programas, subvenciones e iniciativas que abarcan diversas disciplinas (artes escénicas, artes visuales, literatura, música tradicional, etc.). ARKO se rige por cuatro principios fundamentales:

- **Justicia:** garantizar un sistema de apoyo cultural transparente y equitativo mediante procedimientos claros y justos en la asignación de fondos.
- **Profesionalismo:** mejorar continuamente las políticas culturales y la capacidad administrativa de la institución, para brindar un apoyo eficaz al sector artístico.
- **Diversidad:** fomentar un entorno cultural inclusivo que respete la variedad de expresiones artísticas y amplíe la participación de diferentes grupos de población en el disfrute de la cultura.
- **Sostenibilidad:** diseñar programas con visión de futuro que contribuyan al desarrollo cultural sostenible del país, asegurando que las inversiones presentes fortalezcan el sector a largo plazo.

ARKO busca enriquecer la vida de la ciudadanía ampliando el acceso a actividades artísticas y culturales y convirtiendo el arte en una parte significativa de la vida cotidiana en Corea. Sus objetivos incluyen:

- **Apoyar la creación en todas las disciplinas:** brindar plataformas sólidas de financiamiento y promoción para el trabajo artístico en artes escénicas, visuales, literarias, etc., de manera que artistas y organizaciones puedan desarrollar sus proyectos.
- **Aumentar las oportunidades de los artistas coreanos en el exterior:** implementar iniciativas de divulgación internacional que permitan a los artistas de Corea alcanzar escenarios globales, fomentando el intercambio cultural y dándoles visibilidad fuera del país.
- **Ampliar el acceso del público a la cultura:** mediante programas educativos, subsidios a eventos y proyectos comunitarios, ARKO trabaja para que sectores más amplios de la



población (incluyendo grupos minoritarios y regiones periféricas) tengan acceso a experiencias artísticas.

- **Fomentar la participación y diversidad cultural:** garantizar que las políticas culturales incluyan y representen la amplia gama de valores, tradiciones y voces de la sociedad coreana, promoviendo la inclusión de públicos diversos.

Líneas de actuación:

- **Impulso a la creatividad y audiencias sostenibles:** Mejorar el marco para las actividades creativas significa ofrecer mejores condiciones de producción (espacios, subvenciones, formación) a los artistas, a la vez que se promueve la formación de audiencias sostenidas en el tiempo para las artes. Por ejemplo, ARKO financia proyectos innovadores y, paralelamente, programas de mediación cultural para fidelizar públicos.
- **Formación y empleo de profesionales emergentes:** ARKO cuenta con iniciativas para fomentar a jóvenes profesionales y emprendedores en campos culturales. Esto contribuye a la creación de empleo en el sector y al desarrollo de habilidades mediante capacitación continua en artes y gestión cultural. Un ejemplo es el apoyo a proyectos de emprendimiento creativo que generen puestos de trabajo y la organización de cursos para gestores culturales noveles.
- **Colaboración estratégica internacional:** ARKO fortalece alianzas con organizaciones artísticas y culturales clave en el extranjero, participando en redes globales y co-organizando eventos internacionales en Corea. Esto potencia el intercambio de talento y la realización de coproducciones, residencias conjuntas y presentaciones de artistas coreanos en el exterior.
- **Inclusión de grupos minoritarios:** Hacer la cultura más inclusiva es una prioridad; ARKO despliega programas que aumentan el acceso de comunidades tradicionalmente subrepresentadas (por ejemplo, minorías étnicas, personas con discapacidad, poblaciones rurales) a las artes. Esto se logra mediante subvenciones específicas, proyectos de arte comunitario y políticas de descuento/entrada gratuita para ciertos colectivos.
- **Conexión entre arte y turismo:** Reconociendo el valor económico y social del turismo cultural, ARKO trabaja en conectar programas de artes locales (especialmente artes escénicas) con circuitos turísticos. Se promueven festivales y espectáculos que atraigan turistas, presentando la cultura coreana de forma vibrante y accesible, y generando beneficios para las economías locales.

Una de las actividades emblemáticas de ARKO en el ámbito internacional es el **Programa de Intercambio Internacional de las Artes**. Cada año, este programa apoya a numerosos artistas coreanos para que participen en residencias artísticas en el extranjero, en campos como literatura, artes visuales y artes escénicas (danza, teatro, música, arte tradicional). ARKO firma acuerdos con instituciones culturales de todo el mundo (museos, centros de arte, festivales, teatros, etc.), que reciben a los artistas coreanos durante un periodo determinado. El programa cubre gastos y provee becas para que los artistas puedan sumergirse en otro entorno cultural, crear colaborativamente y presentar su trabajo en nuevos escenarios. A su vez, este intercambio suele ser recíproco, facilitando que artistas extranjeros residan en Corea, lo que enriquece la escena local.



ARKO ha logrado consolidar un **ecosistema cultural robusto y diverso** en Corea del Sur. Gracias a sus políticas transparentes y a su amplio espectro de programas, la institución ha conseguido que un número creciente de ciudadanos participe en la vida cultural: se ha registrado un aumento en la asistencia a eventos artísticos y en el número de proyectos comunitarios con componente artístico. La insistencia en la inclusión ha dado frutos, permitiendo que grupos minoritarios encuentren espacio de expresión y disfrute cultural: por ejemplo, hay más programas artísticos accesibles (con interpretación en lengua de signos, material adaptado, etc.) y proyectos donde artistas de minorías étnicas colaboran con instituciones mainstream.

En el frente internacional, el Programa de Intercambio ha llevado a creadores coreanos a decenas de países, difundiendo el arte local globalmente y, a su regreso, estos artistas aportan nuevas perspectivas a la escena nacional. Esto ha posicionado a Corea como un exportador de talento artístico y ha hecho de la cultura coreana un punto de interés en el circuito turístico (fenómeno apoyado también por la ola *hallyu* o del pop coreano). Un aprendizaje importante es que la **gobernanza basada en principios claros** (justicia, profesionalismo, diversidad, sostenibilidad) ha generado confianza en el sector: artistas y organizaciones confían en ARKO como aliado, lo que facilita la implementación de sus iniciativas. También se ha comprobado que invertir en formación de gestores y artistas jóvenes retorna en forma de un sector creativo más profesionalizado y autosuficiente.

Elementos de éxito:

- **Modelo de apoyo transparente y plural:** ARKO ha establecido un sistema de financiación confiable y diversificado, ganándose la credibilidad del sector cultural. La distribución equitativa de recursos y la atención a múltiples disciplinas aseguran un desarrollo armónico de las artes.
- **Programas de alcance internacional:** El intercambio artístico sostenido ha internacionalizado la cultura coreana y enriquecido el panorama doméstico con nuevas influencias. Este flujo bidireccional de talento es un factor clave del éxito cultural de Corea en las últimas décadas.
- **Enfoque integral en inclusión y educación:** La combinación de programas educativos, de acceso social y de fomento de audiencias futuras ha creado bases sólidas para que la cultura coreana siga creciendo con un público amplio y diverso, evitando elitismos y asegurando relevancia social.

DATOS CLAVE

Nombre de la iniciativa	Arts Council Korea (ARKO)	
Entidad ejecutora	Consejo público dependiente del Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo de Corea del Sur	
Página web	ARTS COUNCIL KOREA	
Actividad	Órgano nacional de promoción de las artes y la cultura	

CARACTERÍSTICAS	
Descripción	Organismo gubernamental que financia, promociona y conecta iniciativas artísticas en Corea, con énfasis en inclusión, diversidad y proyección internacional.
Objetivos	• Integrar las artes en la vida cotidiana de la población, facilitando el acceso universal a experiencias culturales. • Apoyar la creación artística en todas las disciplinas mediante subvenciones y programas que fortalezcan el sector. • Internacionalizar la cultura coreana a través de intercambios y colaboración global, al tiempo que se impulsa la diversidad interna del ecosistema cultural.
Actuaciones	• Financiación de proyectos artísticos, festivales, giras y exhibiciones nacionales e internacionales. • Programas educativos y de formación para artistas, gestores y públicos (desde becas para jóvenes creadores hasta talleres en comunidades locales). • Alianzas con instituciones extranjeras para residencias artísticas y coproducciones, y organización de eventos internacionales en Corea. • Iniciativas de accesibilidad cultural (funciones accesibles, arte en zonas rurales, apoyo a arte comunitario) y actividades de difusión cultural hacia sectores minoritarios.
Elementos de éxito	• Gobernanza basada en principios de transparencia y equidad que ha generado confianza y eficacia en la asignación de recursos culturales. • Equilibrio entre tradición y modernidad: ARKO apoya tanto expresiones artísticas tradicionales coreanas como proyectos contemporáneos experimentales, manteniendo vivo el patrimonio a la par que impulsa la innovación. • Red global de colaboración: la presencia activa de ARKO en circuitos internacionales ha elevado el perfil de Corea en el mundo del arte, atrayendo turismo cultural y facilitando que artistas coreanos consigan proyección internacional.

CMF'S 2024–2027 MEDIA STRATEGY (CANADÁ)

El *Canada Media Fund (CMF)* es una entidad público-privada canadiense que financia la producción de contenido audiovisual, con especial énfasis en proyectos innovadores y en reflejar la identidad diversa de Canadá. Para el periodo 2024-2027, el CMF desarrolló una nueva Estrategia de Medios orientada a promover la diversidad y la inclusión en la industria audiovisual del país, reconociendo los cambios demográficos y culturales en la sociedad canadiense y la necesidad de que las producciones mediáticas los representen adecuadamente.

La estrategia del CMF para 2024-2027 establece metas claras para garantizar que los contenidos producidos en Canadá sean diversos e inclusivos:



- **Diversificación de contenidos y narrativas:** Asegurar que las películas, series, programas y demás contenidos audiovisuales financiados ofrezcan una variedad que refleje la pluralidad de audiencias y comunidades de Canadá. Esto implica incentivar proyectos provenientes de comunidades indígenas, francófonas, inmigrantes, LGBTQ+ y otros grupos subrepresentados, de modo que sus historias y perspectivas formen parte del discurso mediático nacional.
- **Inclusión en la toma de decisiones:** Integrar de forma sistemática a representantes de grupos minoritarios en los órganos directivos, comités de selección y juntas asesoras del sector audiovisual. El objetivo es que estos representantes participen en la evaluación de proyectos y en la definición de políticas, aportando retroalimentación directa para asegurar que las iniciativas del CMF satisfagan las necesidades de sus comunidades.
- **Equidad y acceso en el sector:** Reducir barreras de entrada para creadores pertenecientes a minorías. Por ejemplo, la estrategia contempla simplificar y difundir las convocatorias del CMF en comunidades diversas, ofrecer programas de mentoría y capacitación dirigidos a productores emergentes de dichos grupos, y revisar criterios de financiación para garantizar igualdad de oportunidades en el acceso a fondos.
- **Medición de resultados en diversidad:** Desarrollar mecanismos para evaluar el progreso en materia de diversidad e inclusión (por ejemplo, seguimiento del porcentaje de proyectos apoyados con participación clave de mujeres, personas racializadas, indígenas, etc., y encuestas de percepción en las audiencias sobre representación). Estos indicadores guiarán ajustes anuales en la estrategia.

Líneas de actuación: Para materializar estos objetivos, la estrategia incluye acciones como:

- **Fondos dedicados y nuevas categorías de apoyo:** Creación de envelopes presupuestarios específicos dentro del CMF para producciones de creadores indígenas y de minorías visibles, con criterios adaptados a sus contextos (por ejemplo, mayor flexibilidad en requerimientos financieros, apoyo al desarrollo de guiones antes de la etapa de producción, etc.).
- **Participación comunitaria en comités:** Nombramiento de miembros de comunidades diversas en las juntas y comités del CMF. Esta integración formal garantiza que haya voces de comunidades afro-canadienses, indígenas, asiático-canadienses, francófonas fuera de Quebec, personas con discapacidades, etc., evaluando proyectos y orientando decisiones estratégicas.
- **Programas de desarrollo de talento:** Implementación de laboratorios creativos, incubadoras o programas de mentoría para creadores pertenecientes a grupos subrepresentados. Estos programas los conectan con productores experimentados y difusores, fortaleciendo sus proyectos para que alcancen estándares competitivos y puedan recibir luz verde de emisoras o plataformas.
- **Alianzas sectoriales para la inclusión:** Colaboración con sindicatos, asociaciones profesionales y canales de televisión para promover prácticas de contratación inclusivas (por ejemplo, incentivos para productoras que alcancen cierta cuota de diversidad en sus equipos creativos y técnicos). También coordinación con consejos de artes y organismos educativos



para alimentar una cantera diversa de profesionales en todos los roles (guionistas, directores, técnicos).

- **Comunicación y promoción de la diversidad en medios:** Lanzamiento de campañas que pongan en valor la contribución de creadores diversos al patrimonio audiovisual canadiense, buscando inspirar a nuevas generaciones e informar al público sobre las mejoras en representación. Esto podría incluir festivales temáticos, muestras itinerantes de cine indígena o conferencias sobre inclusión en medios.

Resultados y aprendizajes (esperados): Si bien la estrategia 2024-2027 se encontraba en sus inicios al momento de este análisis, ya destaca por su firme **compromiso con las comunidades minoritarias y la diversidad cultural** en Canadá. Una de las medidas más relevantes –la inclusión de representantes de comunidades diversas en los órganos de decisión– supone un cambio estructural importante: al tener voces de minorías en puestos clave, se espera lograr una retroalimentación constante y genuina sobre cómo se implementan los programas, corrigiendo posibles sesgos de forma inmediata. Este enfoque participativo es un aprendizaje extrapolable: la gobernanza compartida con las comunidades beneficiarias tiende a mejorar la eficacia de las políticas de inclusión.

Asimismo, al garantizar una amplia variedad de contenidos que reflejen distintas identidades, la estrategia busca mejorar la conexión con **audiencias plurales**, haciéndolas sentir representadas en la pantalla. Esto, a largo plazo, puede traducirse en mayor fidelidad del público hacia las producciones nacionales y en el fortalecimiento de la cohesión social a través de la comprensión intercultural. Un posible reto identificado es asegurar que estas políticas inclusivas se traduzcan en cambios reales en la industria más allá de la etapa de financiación: por ejemplo, que los canales de difusión (televisivos, *streaming*, etc.) efectivamente programen esos contenidos diversos en horarios y espacios de visibilidad. Para ello, la colaboración con difusores será crucial y ya está contemplada en la estrategia.

En suma, la estrategia del CMF 2024-2027 se perfila como una buena práctica en construcción, cuyo mayor éxito reside en institucionalizar la diversidad como criterio de calidad y pertinencia en la producción audiovisual.

Elementos de éxito:

- **Incorporación de la diversidad en el centro de la política audiovisual:** Al no tratarla como un añadido, sino como un eje transversal con objetivos medibles, se garantiza que la inclusión no dependa de voluntades coyunturales, sino que esté integrada en el ADN del CMF durante todo el periodo.
- **Colaboración directa con comunidades y creadores diversos:** Las consultas previas a la estrategia y la presencia de minorías en comités han brindado legitimidad al proceso y han resultado en propuestas concretas adaptadas a la realidad (por ejemplo, la simplificación de formularios para creadores de lenguas no mayoritarias).
- **Voluntad de transparencia y ajuste:** El compromiso de medir resultados año a año en materia de diversidad e informar de ellos públicamente asegura transparencia y la posibilidad de ajustar prontamente las acciones. Esta flexibilidad y rendición de cuentas es



fundamental para el éxito de las iniciativas de inclusión, ya que permite aprender y corregir el rumbo con agilidad.

DATOS CLAVE	
Nombre de la iniciativa	CMF'S 2024-2027 MEDIA STRATEGY 
Entidad ejecutora	Canada Media Fund (organismo financiado por el Gobierno de Canadá y empresas de radiodifusión)
Página web	All In — Embedding Equity, Diversity, Inclusion, and Accessibility in the audiovisual industry
Actividad	Política de financiación de contenidos audiovisuales
CARACTERÍSTICAS	
Descripción	Estrategia a cuatro años del Fondo de Medios de Canadá para garantizar la diversidad e inclusión en las producciones audiovisuales, mediante ajustes en la asignación de fondos, participación comunitaria en decisiones y programas de desarrollo de talento de grupos subrepresentados.
Objetivos	• Asegurar que la industria audiovisual canadiense refleje la diversidad demográfica y cultural del país en sus historias y personal creativo. • Mejorar la equidad de oportunidades en el sector para creadores de comunidades indígenas, minorías visibles y otros grupos infrarrepresentados. • Aumentar la participación de voces diversas en la planificación y producción de contenidos mediáticos, fortaleciendo la cohesión social a través de la representación justa.
Actuaciones	• Creación de fondos dedicados a contenido diverso y flexibilización de criterios de acceso a financiamiento para proyectos de minorías. • Integración de líderes comunitarios diversos en comités y juntas del CMF para influir en la toma de decisiones desde adentro. • Programas de mentoría, talleres y laboratorios para capacitar a nuevos creadores de entornos diversos y conectarlos con la industria establecida. • Campañas de divulgación y alianzas con difusores y plataformas para asegurar la visibilidad de contenidos inclusivos y sensibilizar al público.
Elementos de éxito	• Enfoque estructural: se abordan tanto las barreras de entrada (financiación, formación) como las sistémicas (ausencia en órganos de decisión) de manera simultánea, aumentando las probabilidades de cambio real. • Respeto a la identidad: la estrategia fue elaborada escuchando a las comunidades a las que va dirigida, evitando el enfoque paternalista y logrando soluciones co-creadas. • Horizonte temporal adecuado: al plantearse en un plazo de cuatro años, con revisiones anuales, se combina la ambición de resultados significativos con la posibilidad de aprendizaje progresivo.

3.4 Sostenibilidad en la producción del sector cultural

JULIE'S BICYCLE (REINO UNIDO)

Julie's Bicycle (JB) es una organización benéfica con sede en Londres, fundada en 2007, que se ha convertido en un referente mundial en materia de sostenibilidad ambiental para las industrias culturales y creativas.

Surgió inicialmente en el sector de la música independiente del Reino Unido, cuando un grupo de profesionales se unió para abordar la huella de carbono de giras y festivales, y su nombre peculiar proviene de la canción "Julie's Bicycle" de la banda inglesa The Carnabys. Con el tiempo, la organización amplió su alcance a todas las artes y la cultura, colaborando estrechamente con instituciones artísticas, teatros, museos, festivales y financiadores públicos (como el Arts Council England) para integrar objetivos ambientales en sus operaciones.

Objetivos estratégicos: La misión de Julie's Bicycle es movilizar y equipar al sector cultural para que actúe contra el cambio climático y reduzca su impacto ambiental. Sus objetivos incluyen:

- **Concienciar al sector creativo sobre la emergencia climática:** proporcionar información y evidencias claras de cómo las actividades culturales afectan al medio ambiente (emisiones, residuos, consumo energético) y del rol que el sector puede jugar en la respuesta climática.
- **Proveer herramientas prácticas para la acción climática:** desarrollar metodologías, guías y herramientas de medición específicas para eventos culturales, centros de arte, producciones escénicas, etc., facilitando que cada organización cultural pueda evaluar su huella ecológica y tomar medidas concretas de reducción.
- **Construir capacidades y compartir conocimiento:** ofrecer capacitación, asesoramiento y acompañamiento técnico a organizaciones y profesionales culturales para planificar e implementar estrategias ambientales efectivas (desde planes de reducción de carbono hasta políticas de reciclaje o programas de energía renovable).
- **Incidir en políticas culturales sostenibles:** trabajar con organismos públicos y redes internacionales para integrar la sostenibilidad en las políticas y financiamientos culturales, de modo que se convierta en un aspecto estándar de la gestión cultural.

Líneas de actuación:

- **Herramientas y medición:** Julie's Bicycle desarrolló las *Creative Green Tools*, un conjunto de calculadoras en línea gratuitas que permiten a teatros, galerías, festivales y oficinas culturales medir sus emisiones de carbono en áreas como energía, transporte y residuos. Estas herramientas, adaptadas a las peculiaridades del sector (por ejemplo, incluyen factores de emisiones para giras de conciertos o exposiciones itinerantes), han sido adoptadas por cientos de organizaciones para monitorizar su progreso ambiental año a año.
- **Consultoría y acompañamiento:** La organización ofrece servicios de consultoría a medida. Por ejemplo, asesora a festivales de música en la elaboración de planes sostenibles (transporte público para asistentes, eliminando plásticos de un solo uso, gestión energética

eficiente mediante generadores bajos en carbono, etc.), o trabaja con museos en estrategias climáticas (climatización sostenible de edificios patrimoniales, logística verde en préstamos de obras de arte, etc.). Asimismo, proporciona asistencia continua a entidades financiadoras como Arts Council England para recopilar datos ambientales de sus organizaciones beneficiarias y orientar mejoras a gran escala.

- **Formación y desarrollo de redes:** Julie's Bicycle organiza talleres, charlas, seminarios web y programas de formación sobre diversos aspectos de la sostenibilidad (p. ej., "Cómo hacer un plan verde para tu organización", "Escenografía y economía circular", "Comunicación del cambio climático a través del arte"). También impulsa redes de intercambio, como la **Creative Climate Leadership**, que reúnen a líderes culturales internacionales para compartir buenas prácticas y colaborar en acciones climáticas conjuntas.
- **Abogacía e investigación:** Colabora en informes y proyectos de investigación que evidencian la intersección entre cultura y sostenibilidad. Por ejemplo, publica anualmente informes agregados sobre la reducción de emisiones lograda por el sector cultural británico. También participa en foros globales (COP de cambio climático, conferencias de cultura sostenible) para posicionar al sector cultural en la agenda ambiental global.

Julie's Bicycle ha tenido un impacto notable en el Reino Unido. Desde 2012, el Arts Council England condiciona parte de sus subvenciones a que las organizaciones culturales midan y reporten su impacto ambiental utilizando las herramientas de Julie's Bicycle; esto ha llevado a que más de 800 organizaciones artísticas incorporen la sostenibilidad en su planificación.

Como resultado, en aproximadamente 5 años esas organizaciones lograron una reducción colectiva de emisiones de CO₂ de alrededor del 35%, ahorrando además costes operativos. La adopción generalizada de medidas como la eficiencia energética en teatros, la producción escénica sostenible (reutilización de escenografías, iluminación LED), o la gestión ecológica de festivales (sistemas de depósito para vasos reutilizables, movilidad compartida) son, en gran medida, fruto de la labor de concienciación y guía de Julie's Bicycle.

Un aprendizaje importante es que la cultura puede ser **punta de lanza en prácticas sostenibles**: muchas organizaciones culturales, inspiradas por JB, han ido por delante incluso de otros sectores en la implementación de innovaciones verdes (por ejemplo, algunos festivales de música británicos fueron de los primeros eventos masivos en eliminar completamente los plásticos). Estas experiencias exitosas sirven luego de modelo para otros ámbitos. También se ha comprobado que, en el sector creativo, la sostenibilidad ambiental se alinea bien con los valores intrínsecos de muchos profesionales (sensibilidad social, espíritu innovador), por lo que, una vez provistos de las herramientas adecuadas, abrazan el cambio con entusiasmo y suelen generar soluciones creativas a los desafíos ecológicos.

Elementos de éxito:

- **Especialización sectorial:** Julie's Bicycle tuvo la perspicacia de adaptar el discurso ambiental a la realidad cultural, hablando el idioma de las artes. Al desarrollar herramientas y recursos específicamente diseñados para las necesidades culturales, logró que el sector se sintiera identificado y capaz de actuar, en lugar de abrumado por estándares industriales genéricos.



- **Colaboración y comunidad:** Ha creado una auténtica comunidad en torno a la acción climática cultural, donde las organizaciones se apoyan mutuamente compartiendo logros y desafíos. Esto genera un efecto multiplicador: cada éxito (un festival que se vuelve neutro en carbono, un teatro que alcanza cero residuos) inspira a otros a seguir el ejemplo.
- **Influencia en políticas públicas:** Julie's Bicycle supo asociarse con entidades financiadoras, integrando requisitos verdes en la financiación pública, lo que en poco tiempo normalizó la consideración ambiental en el sector. Este respaldo institucional combinado con apoyo práctico fue clave para escalar el impacto.

DATOS CLAVE	
Nombre de la iniciativa	Julie's Bicycle 
Entidad ejecutora	Julie's Bicycle (organización benéfica independiente con patronato mixto de profesionales culturales y ambientales)
Página web	https://juliesbicycle.com/
Actividad	Consultoría y capacitación ambiental para el sector cultural
CARACTERÍSTICAS	
Descripción	Organización pionera que trabaja con artistas, eventos y entidades culturales para ayudarlos a medir y reducir su impacto ambiental, integrando la sostenibilidad en el corazón de la gestión cultural.
Objetivos	• Lograr que las artes y la cultura sean líderes en acción climática, reduciendo sustancialmente las emisiones de carbono y residuos del sector. • Empoderar a las organizaciones culturales con conocimientos y herramientas para implementar prácticas ecológicas innovadoras. • Influir en una transformación sistémica donde la sostenibilidad sea un componente estándar de cualquier proyecto cultural.
Actuaciones	• El Desarrollo de herramientas gratuitas de cálculo de huella de carbono adaptadas a actividades culturales (Creative Green Tools). • Asesoramiento personalizado a festivales, museos, teatros y sellos discográficos para elaborar planes de sostenibilidad a corto y largo plazo. • Programas de formación, talleres y creación de redes globales de líderes culturales comprometidos con el clima. • Publicación de informes, guías prácticas e investigaciones que documentan avances y recomiendan políticas verdes en cultura.
Elementos de éxito	• Alta tasa de adopción voluntaria: el sector cultural ha asumido las recomendaciones de Julie's Bicycle no como una carga, sino como una evolución necesaria, gracias al enfoque inspirador más que impositivo de la organización. • Resultados cuantificables: la visibilidad de los datos positivos (reducciones de emisiones, ahorros económicos) ha reforzado el argumento a favor de la sostenibilidad, convenciendo a escépticos mediante cifras tangibles.

- Reconocimiento internacional: el modelo de Julie's Bicycle se ha exportado a otros países; la organización asesora a redes culturales en Europa, América y Asia, y su metodología sirve de base para programas similares en instituciones como el European Music Council y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

BASQUE DESIGN CENTRE

El *Basque Design Center* (BDC) es un espacio de innovación en diseño ubicado en Güeñes, en la comarca de Enkarterri (Bizkaia, País Vasco). Inaugurado en 2020, este centro de arquitectura vanguardista se dedica al diseño industrial y experimental con un énfasis especial en la **economía circular** y el **biodiseño** (diseño con materiales y procesos biológicos). Su misión es impulsar la creación de los materiales y productos sostenibles del futuro a través de la experimentación, la investigación aplicada y la cooperación entre diseñadores, artistas, ingenieros y científicos.

El BDC se concibió para servir como espacio de convergencia donde industria, creatividad y sostenibilidad se encuentran. Cuenta con laboratorios y talleres equipados con maquinaria moderna (impresoras 3D, fresadoras CNC, bioreactores, etc.) y con profesionales docentes y técnicos que apoyan a los usuarios. Aunque es una iniciativa vasca, tiene vocación internacional: colabora con universidades, centros tecnológicos y empresas de toda Europa interesados en el desarrollo de nuevos materiales ecológicos y en innovaciones de *fabricación digital*.

Objetivos estratégicos:

- **Transformar el sector del diseño hacia la sostenibilidad:** BDC busca liderar un cambio de paradigma en el diseño industrial, demostrando que es posible crear productos útiles y atractivos a partir de residuos o recursos renovables locales, minimizando la huella ambiental.
- **Actualizar y formar talento en nuevas competencias:** dotar a diseñadores y creadores de conocimientos punteros en biodiseño, fabricación digital, materiales avanzados y políticas sostenibles, para que puedan aplicarlos en sus proyectos profesionales. Esto se alinea con las políticas de Euskadi de impulsar industrias creativas de alto valor añadido.
- **Fomentar la interdisciplinariedad y la innovación abierta:** promover proyectos que combinen tecnología, arte, ciencia y diseño gráfico/textil, en los que colaboren perfiles diversos. El intercambio entre disciplinas se ve como fuente de ideas rompedoras y soluciones creativas a problemas industriales o medioambientales.

Líneas de actuación:

- **Programas formativos:** El Basque Design Center ofrece cursos, talleres y programas formativos especializados que permiten a profesionales y estudiantes desarrollar y actualizar sus competencias en diseño sostenible. Estos cursos abarcan desde metodologías de *ecodiseño* y análisis de ciclo de vida, hasta técnicas emergentes de fabricación digital, pasando por tendencias en nuevos materiales (bioplásticos, textiles orgánicos, etc.). Algunos son programas cortos y otros, diplomas de varios meses en colaboración con universidades.



- **Proyectos de investigación aplicada:** El centro acoge proyectos de I+D orientados al *diseño regenerativo* y la reutilización de recursos locales. Las principales áreas de investigación incluyen experimentos con hongos (micelio para crear materiales tipo cuero o aislantes), bacterias y algas (para producir biopolímeros o pigmentos naturales), así como la utilización de residuos industriales y orgánicos (como bagazo de cerveza, virutas de madera o conchas de marisco) para desarrollar nuevos materiales de construcción, embalaje o producto. Muchos de estos proyectos se realizan en consorcio con empresas locales, de forma que se explora la viabilidad real de incorporar los resultados en procesos productivos.
- **Programa de residencias interdisciplinarias:** BDC cuenta con un programa de residencias que ofrece a diseñadores, artistas y tecnólogos de diferentes lugares la oportunidad de trabajar por un periodo (varios meses) en sus instalaciones. Durante la residencia, los participantes desarrollan proyectos que combinan tecnología, biodiseño, diseño gráfico, diseño textil, fabricación digital y nuevos medios. Los residentes tienen acceso a las herramientas y maquinaria del centro, así como apoyo técnico y asesoría docente para materializar sus ideas. Este programa ha dado lugar a prototipos sorprendentes, como muebles fabricados con micelio, tintes ecológicos para moda a partir de bacterias o instalaciones artísticas interactivas creadas con materiales reciclados.
- **Comunidad y difusión:** Además de su labor interna, BDC organiza jornadas de puertas abiertas, exposiciones y encuentros profesionales para difundir los avances en diseño sostenible. También participa en ferias de diseño y eventos de innovación para mostrar los prototipos desarrollados y sensibilizar a la industria y al público sobre las posibilidades de la economía circular en el diseño.

A pesar de su corta trayectoria, el Basque Design Center ha empezado a **fomentar nuevas prácticas** en la industria creativa vasca. Varias empresas locales de sectores tradicionales (mobiliario, textil, alimentación) han colaborado con el centro para explorar usos de sus residuos como materia prima para nuevos productos, integrando así principios de economía circular en sus modelos de negocio. El centro ha contribuido a formar una primera generación de diseñadores vascos especializados en sostenibilidad, muchos de los cuales han lanzado sus propios estudios o emprendimientos enfocados en diseño ecológico.

Entre los proyectos de investigación, se han obtenido materiales experimentales prometedores: por ejemplo, bioplásticos obtenidos de subproductos agrícolas que podrían reemplazar plásticos convencionales en envases, o tejidos cultivados con hongos que, con más desarrollo, podrían usarse en moda sostenible. Estos logros ilustran cómo la colaboración entre ciencia y diseño abre vías que ni la industria por sí sola ni el arte por sí solo habrían encontrado. También han surgido nuevas formas de **pensamiento creativo** en la comunidad local: hoy los diseñadores jóvenes consideran los residuos no como basura sino como recurso, y abordan sus proyectos con la idea de ciclo cerrado en mente (diseñar para desmontar, para reciclar, etc.), lo cual es un cambio cultural importante.

Elementos de éxito:

- **Integración de biodiseño y economía circular en la creatividad:** El BDC ha logrado demostrar que incorporar disciplinas científicas (biología, ciencia de materiales) al proceso de diseño genera resultados innovadores y sostenibles. Esto ha dado lugar a un cambio de



mentalidad en la industria creativa local: se ha pasado de ver la sostenibilidad como una restricción a considerarla un motor de innovación y una oportunidad estética.

- **Apoyo institucional y colaboración público-privada:** El centro cuenta con respaldo de instituciones regionales y está conectado con la estrategia de especialización inteligente de Euskadi, lo que le proporciona estabilidad y recursos. A la vez, sus colaboraciones con empresas aseguran que los desarrollos tengan aplicación práctica potencial, evitando quedar solo en el plano experimental.
- **Atracción de talento e intercambio internacional:** La existencia de residencias abiertas a expertos de otros lugares ha nutrido un ambiente cosmopolita en un entorno rural como Enkarterri, atrayendo talento global al País Vasco. Esto enriquece el ecosistema local, facilita la transferencia de conocimiento desde otros centros punteros y posiciona a la región en el mapa de la innovación en diseño.

DATOS CLAVE	
Nombre de la iniciativa	Basque Design Center (BDC) 
Entidad ejecutora	Iniciativa apoyada por la Diputación Foral de Bizkaia y el Gobierno Vasco, con gestión a cargo de una fundación público-privada
Página web	https://www.basquedesigncenter.com/
Actividad	Centro de innovación, formación e investigación en diseño sostenible
CARACTERÍSTICAS	
Descripción	Espacio de convergencia para la creatividad, la industria y la ciencia dedicado al desarrollo de nuevos materiales, productos y procesos de diseño basados en principios de economía circular y biodiseño.
Objetivos	• Liderar la transformación hacia un diseño industrial más sostenible, demostrando soluciones concretas de reutilización de recursos y biodegradabilidad. • Formar profesionales expertos en las últimas técnicas de diseño ecológico y fabricación digital, aportando valor a la industria creativa local. • Generar proyectos pioneros que combinen arte, tecnología y sostenibilidad, posicionando al País Vasco como referente de la innovación en diseño verde
Actuaciones	• Cursos y talleres especializados (ecodiseño, fabricación aditiva, nuevos materiales) dirigidos a diseñadores y estudiantes. • Proyectos de investigación colaborativos con empresas en áreas como biomateriales, reutilización de residuos y diseño regenerativo. • Programa de residencias interdisciplinarias que provee espacio, equipamiento y mentoría a creadores nacionales e internacionales para desarrollar prototipos sostenibles.

	Eventos de difusión (exposiciones, foros) sobre diseño circular para concienciar a la industria y sociedad.
Elementos de éxito	- Capacidad de generar prototipos tangibles que ilustran ideas abstractas de sostenibilidad, sirviendo como demostradores que inspiran a empresas y ciudadanos. - Comunidad activa de colaboradores de múltiples disciplinas (diseñadores, ingenieros, biólogos, artesanos) que comparten un objetivo común, lo cual acelera la innovación y la resolución de problemas técnicos. - Inserción del diseño vasco en redes internacionales de economía circular, permitiendo intercambio de mejores prácticas y elevando la competitividad global de las industrias creativas regionales.

3.5 Cultura accesible a través de la educación

Charte pour l'éducation artistique et culturelle (Francia)

La *Charte pour l'éducation artistique et culturelle* (Carta para la educación artística y cultural) es una iniciativa impulsada por el gobierno de Francia en 2016 como parte de su compromiso de hacer de la cultura un pilar de la educación. Esencialmente, se trata de un documento marco acordado entre el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Educación Nacional franceses que establece objetivos y acciones para integrar la educación artística y cultural en todas las etapas educativas, desde la escuela infantil hasta la universidad.

La Carta parte del principio de que todos los jóvenes, independientemente de su origen social o lugar de residencia, tienen derecho a un contacto significativo y continuado con las artes y el patrimonio cultural, y que este contacto es fundamental para su formación integral como ciudadanos. Por ello, define un “**itinerario de educación artística y cultural**” que debe acompañar al alumno a lo largo de su escolaridad, garantizando variedad de experiencias culturales.

Objetivos estratégicos:

- **Generalizar la educación artística y cultural:** asegurar que en cada nivel educativo (primaria, secundaria, bachillerato y educación superior) se impartan contenidos y actividades artísticas y culturales de calidad, integradas en los planes de estudio.
- **Fomentar la participación de los jóvenes en la cultura:** no solo llevarlos a espectáculos o museos, sino involucrarlos en prácticas artísticas (teatro escolar, talleres de música, grupos de danza, creación audiovisual juvenil, visitas activas a museos con proyectos didácticos, etc.) para que desarrollen su propia sensibilidad y creatividad.
- **Movilizar recursos culturales externos en la educación:** promover la presencia de artistas en las aulas (residencias pedagógicas), la colaboración de instituciones culturales (museos, bibliotecas, compañías) con los centros educativos, y en general la apertura de la escuela hacia el mundo cultural profesional.



- **Combatir las desigualdades de acceso a la cultura:** compensar mediante la acción educativa las disparidades de origen familiar. La Carta hace hincapié en llegar a públicos que suelen estar alejados de la oferta cultural (barrios periféricos, zonas rurales, alumnos con discapacidad), para asegurar que la educación cultural sea un factor de cohesión social.

Líneas de actuación:

- **Itinerario educativo artístico en todas las etapas:** Diseño de un currículo transversal que incluya la educación artística y cultural como componente obligatorio. En la práctica, esto significa que, desde la escuela infantil hasta el final de la secundaria, cada alumno participe anualmente en proyectos artísticos (por ejemplo, en primaria, un proyecto de artes plásticas vinculado a un museo local; en secundaria, asistir a una representación teatral y luego trabajarla en clase; en bachillerato, realizar un proyecto creativo de fin de curso). El itinerario abarca tres dimensiones: conocimiento (aprender sobre artes y patrimonio), práctica (hacer arte uno mismo) y encuentro (conocer artistas y obras en vivo).
- **Oferta cultural dentro y fuera de la escuela:** *Charte* promueve que los estudiantes tengan acceso tanto a experiencias artísticas dentro del horario escolar como extracurriculares. Esto se traduce en ofrecer actividades culturales en los centros (talleres impartidos por artistas, bibliotecas escolares con fondos de arte, exposiciones montadas en la escuela) y, al mismo tiempo, facilitar que los alumnos visiten equipamientos culturales fuera de la escuela (museos, cines, teatros, sitios patrimoniales) de forma periódica. Para ello, el Estado incentiva a las instituciones culturales a desarrollar programas pedagógicos específicos para escolares y a las escuelas a planificar salidas culturales regulares.
- **Alianzas educativas-culturales:** La carta insta a acuerdos entre las **instituciones educativas** (centros escolares, rectorados) y las **entidades culturales estatales y regionales** (ministerio, direcciones regionales de asuntos culturales – DRAC, colectividades locales) para cofinanciar y organizar actividades. Por ejemplo, se crearon comités territoriales de educación artística donde autoridades educativas y culturales planifican conjuntamente acciones anuales, optimizando recursos (traslados, materiales didácticos, etc.). Asimismo, se desarrolló la figura de "artista asociado" en escuelas o "clase a la escena" en teatros, que formaliza la colaboración continua entre un artista o institución y un centro educativo.
- **Formación del profesorado:** Un punto crucial es dotar a los docentes de las herramientas y competencias necesarias en el ámbito artístico y cultural. La Carta prevé programas de formación permanente para profesores generalistas y especializados: cursos sobre pedagogía del arte, conocimiento de repertorios artísticos, métodos para trabajar la creatividad en el aula, etc. También se promueve la presencia de coordinadores de educación artística en los equipos directivos de escuelas e institutos, encargados de impulsar y articular los proyectos culturales.
- **Evaluación y seguimiento:** Se establecen mecanismos para evaluar la implementación de la educación artística: inspecciones educativas incorporan ítems de cultura, se recopilan estadísticas (porcentaje de alumnos que han ido al teatro, por ejemplo), se intercambian buenas prácticas entre academias (distritos escolares franceses) y se difunden recursos pedagógicos exitosos a nivel nacional.



La implementación de la Carta ha llevado a una mayor integración de las artes en la educación francesa. En los años posteriores a 2016 aumentó significativamente el número de proyectos educativos culturales financiados en escuelas, y prácticamente todos los institutos de secundaria establecieron convenios con al menos una entidad cultural local. Los estudiantes franceses, en promedio, ahora asisten con la escuela más veces al cine, al teatro o a museos que antes de la Carta. También se observó que los proyectos artístico-culturales tuvieron un efecto positivo en la motivación y cohesión de los alumnos, especialmente en contextos difíciles: por ejemplo, en escuelas de zonas desfavorecidas, la participación en talleres de teatro o música mejoró la autoestima de muchos alumnos y su implicación general en los estudios.

Un aprendizaje clave ha sido la importancia de la **formación docente**: allí donde los profesores recibieron apoyo y capacitación, los proyectos florecieron y perduraron; en cambio, en lugares con poca sensibilización del profesorado, costó más mantener las iniciativas. Esto confirma la necesidad de seguir invirtiendo en formar a los **docentes como mediadores culturales**. Otro aspecto aprendido es que la colaboración interministerial (Cultura-Educación) y multi-nivel (Estado-regiones-municipios) debe ser constante: las mejores experiencias se dieron cuando todos los actores alinearon sus esfuerzos y presupuestos en la misma dirección. Por último, la *Charte* evidenció que la educación cultural no solo beneficia a los estudiantes, sino también al sector cultural.

Elementos de éxito:

- **Cobertura universal y continuada:** Al plantear la educación artística como un recorrido obligatorio para todos los alumnos, la Carta aseguró que no quede restringida a proyectos aislados o a ciertos centros privilegiados, sino que forme parte del derecho a la educación. Esta masificación, con calidad, es su mayor logro.
- **Enfoque integral (conocer, practicar, encontrar):** La estrategia de combinar teoría, práctica y encuentro con artistas provee una experiencia completa que verdaderamente enriquece la sensibilidad del alumno. No se trata solo de ir de excursión al museo o de hacer manualidades en clase, sino de ambas cosas integradas con sentido pedagógico.
- **Apoyo institucional sólido:** El respaldo del Estado, traducido en recursos económicos específicos y en la creación de estructuras de coordinación (como los comités territoriales), dio estabilidad a las acciones. Los proyectos culturales escolares pasaron de depender solo de la buena voluntad individual de algunos docentes a ser parte de la planificación educativa con presupuesto asignado.
- **Visión a largo plazo:** Al formar a los niños y jóvenes en las artes, se están formando las audiencias y creadores del futuro. Este efecto semilla es un elemento de éxito que se verá cada vez más con el paso de los años: una generación que creció apreciando la cultura probablemente será una ciudadanía más participativa culturalmente en la adultez.



DATOS CLAVE		
Nombre de la iniciativa	Charte pour l'éducation artistique et culturelle (Carta de la educación artística y cultural)	
Entidad ejecutora	Gobierno de Francia – Ministerio de Cultura y Ministerio de Educación Nacional (en cooperación con autoridades regionales y locales)	
Página web	Educación artística y cultural Ministerio de Educación Nacional, Educación Superior e Investigación	
Actividad	Política nacional para integrar cultura y arte en la educación formal	
CARACTERÍSTICAS		
Descripción	Documento marco y plan de acción que establece objetivos, métodos y compromisos para asegurar que todos los estudiantes franceses, desde la primera infancia hasta la universidad, tengan acceso a experiencias artísticas y culturales diversificadas durante su formación académica.	
Objetivos	• Democratizar el acceso a la cultura formando a todos los jóvenes en artes y patrimonio, sin distinción de origen. • Desarrollar la creatividad, la sensibilidad y el espíritu crítico de los alumnos mediante la práctica y el contacto directo con las artes. • Vincular el sistema educativo con el entorno cultural profesional, creando sinergias enriquecedoras para ambos.	
Actuaciones	• Integración de contenidos y proyectos artísticos en los currículos escolares a lo largo de toda la escolaridad (itinerario cultural del alumno). • Establecimiento de convenios y proyectos conjuntos entre centros educativos y equipamientos culturales (museos, teatros, bibliotecas, compañías, etc.). • Programas de formación continua y recursos para que los docentes puedan liderar iniciativas de educación artística. • Seguimiento, evaluación y difusión de las buenas prácticas de educación artística en todo el territorio nacional.	
Elementos de éxito	• Aceptación y participación generalizadas: en pocos años, la mayoría de las escuelas e institutos se han apropiado del enfoque, mostrando que cuando se dan las condiciones, la comunidad educativa abraza la cultura como parte de su misión. • Impacto social: la Carta ha contribuido a que la cultura llegue a estudiantes que, por contexto socioeconómico, probablemente no habrían tenido esas oportunidades fuera de la escuela, reduciendo desigualdades. • Modelo replicable: la experiencia francesa está sirviendo de referencia para otros países europeos que buscan fortalecer la educación cultural, lo que indica la solidez conceptual y práctica de esta buena práctica.	

3.6 Innovación de contenidos audiovisuales en radio y televisión

ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE MONTENEGRO (2023–2027)

La Radio y Televisión Pública de Montenegro (RTCG), ente de radiodifusión nacional, ha emprendido una ambiciosa Estrategia de Transformación Digital para el periodo 2023–2027. Montenegro, aunque es un país pequeño, reconoce la necesidad de modernizar su servicio público audiovisual para mantener su relevancia e impacto en la era de la competencia digital global (plataformas de streaming, redes sociales, etc.). La estrategia fue elaborada con apoyo de organismos internacionales (como la OSCE) y en consulta con expertos en medios, con el fin de convertir a la RTCG en una emisora pública ágil, innovadora y centrada en el usuario.

Objetivos estratégicos:

- **Modernizar las competencias del personal: Capacitar a los profesionales** de la RTCG en el uso de nuevas herramientas digitales, lenguajes narrativos y plataformas emergentes, para que la institución pueda liderar tendencias en lugar de seguirlas. Esto implica desde formación técnica (manejo de sistemas de producción digitales, analítica de datos, etc.) hasta desarrollo de habilidades creativas (diseño de formatos transmedia, storytelling interactivo).
- **Mejorar la eficiencia y calidad de los canales:** Dar un salto cualitativo en la gestión operativa mediante la adopción de servicios digitales y uso de datos. Por ejemplo, utilizar la analítica de audiencia en tiempo real para decisiones de programación, implementar sistemas automatizados para continuidad y archivo, y potenciar los servicios de streaming y contenidos a la carta para llegar mejor al público joven.
- **Digitalizar el archivo audiovisual:** Convertir los vastos **archivos de audio y video de la radiotelevisión** (algunos históricos, en cintas o soportes analógicos) a formato digital, creando un repositorio accesible y seguro. Con ello se busca preservar el patrimonio audiovisual montenegrino y al mismo tiempo facilitar su difusión (p. ej., permitir al público acceder en línea a archivos históricos) y reutilización en nuevas producciones.
- **Fortalecer la infraestructura tecnológica:** Desarrollar sistemas robustos de **seguridad informática y gestión documental** para soportar la transformación. Esto incluye mejorar la ciberseguridad (protección contra ataques, copias de respaldo) y crear o actualizar bases de datos y plataformas de gestión de contenidos que soporten flujos de trabajo completamente digitalizados.

Líneas de actuación:

- **Capacitación del personal:** Se está llevando a cabo un plan intensivo de formación para periodistas, editores, técnicos e ingenieros de la RTCG. Por un lado, hay talleres en **nuevas herramientas de producción** (sistemas de edición no lineal avanzados, gráficos virtuales, periodismo de datos, etc.) y, por otro, cursos sobre **nuevas narrativas** (cómo crear podcasts atractivos, cómo adaptar contenido audiovisual a redes sociales, técnicas de producción



multiplataforma). Además, se han establecido intercambios con otras radiotelevisións europeas para el aprendizaje de mejores prácticas.

- **Uso de datos y servicios digitales:** La estrategia enfatiza la creación de un departamento de análisis de datos de audiencia y contenido. Este departamento utiliza tanto métricas tradicionales como analítica en redes sociales y plataformas digitales para obtener insights sobre consumo mediático, lo que guía decisiones programáticas. También se está desarrollando una plataforma digital unificada **RTCG+** (nombre tentativo) que integrará el streaming en vivo de los canales, biblioteca de contenidos bajo demanda, podcasts y servicios interactivos. La idea es migrar progresivamente parte de la audiencia de la TV lineal hacia esta plataforma más dinámica e interactiva.
- **Digitalización de archivos AV:** En los primeros dos años del plan, se prioriza la conversión de materiales más frágiles o valiosos (como filmaciones antiguas, registros radiofónicos de eventos importantes) al dominio digital. Para ello, se adquirieron escáneres de película, sistemas de digitalización de cintas de video y audio, y se formó un equipo de archivistas digitales. Paralelamente, se está desarrollando un **portal de archivo** donde estos contenidos se organizarán y pondrán a disposición del público y de realizadores (con distintos niveles de acceso según derechos). Este gran proyecto, denominado *Pantallas del Futuro*, cuenta con apoyo financiero específico del Estado.
- **Ciberseguridad y gestión documental:** La RTCG está invirtiendo en renovar sus sistemas de TI: se implementó un plan de seguridad informática con ayuda de expertos internacionales, que incluye actualización de cortafuegos, sistemas de detección de intrusiones, protocolos de copia de seguridad redundante fuera de sitio, etc., para garantizar la continuidad de la emisión y la protección de datos en entornos digitales. Asimismo, todos los departamentos están migrando a un sistema de gestión documental electrónico (desarrollo de un *media asset management* central) que reducirá el uso de papel, agilizará la búsqueda de información y permitirá el teletrabajo y colaboración remota de forma más efectiva.

Resultados y aprendizajes (en proceso): Aunque la estrategia está en marcha, ya se observan algunas mejoras:

- La redacción digital de la RTCG ha incrementado significativamente su producción de contenido exclusivo para web y redes, generando nuevos públicos en plataformas como YouTube e Instagram donde antes la presencia era limitada.
- Los profesionales más veteranos han manifestado mayor confianza tras las formaciones: por ejemplo, equipos técnicos de emisión han logrado implementar transmisiones en streaming simultáneo sin apoyo externo, algo que antes veían complejo.
- Se ha completado la digitalización de un porcentaje inicial del archivo (por ejemplo, todos los noticiarios de la década de 1990 ya están en archivo digital). Durante este proceso, se identificaron y rescataron grabaciones históricas de gran valor que estaban en mal estado físico, lo que evidencia la importancia vital de la iniciativa para salvar patrimonio.
- La audiencia ha respondido positivamente a algunas novedades: se lanzó un nuevo noticiero interactivo apoyándose en datos en vivo y encuestas en redes sociales, generando mayor



participación del público joven. Esto es una señal alentadora de que la innovación de contenidos puede revitalizar el medio.

- Un aprendizaje temprano es que el cambio tecnológico debe ir acompañado de **cambio organizativo**: la RTCG está adaptando estructuras internas (nuevos perfiles de puesto, integración de redacciones TV-web-radio, etc.) porque se vio que introducir herramientas sin reorganizar flujos de trabajo limitaba el aprovechamiento de estas. Ahora la empresa trabaja en equipos multimedia integrados.

Elementos de éxito:

- **Enfoque integral y estructurado**: La estrategia aborda todos los frentes necesarios (personas, contenido, tecnología, procesos) de forma coordinada. Este enfoque holístico asegura que la transformación digital no sea solo cuestión de comprar equipamiento nuevo, sino de una verdadera renovación cultural dentro de la organización.
- **Apoyo político e internacional**: La radiotelevisión contó con respaldo del Estado y de socios como la OSCE para emprender cambios que requieren inversiones y experticia. Tener este apoyo validó el proceso y lo dotó de recursos, algo clave para su éxito.
- **Orientación al público**: Aunque es una transformación interna, siempre se mantiene la vista en el beneficio para la ciudadanía: contenidos más variados, más accesibles (p. ej., los archivos históricos), servicios más rápidos y una oferta adaptada a los consumos modernos. Esta orientación hace más fácil justificar y comunicar los cambios, tanto al personal (que entiende la razón de innovar) como al público (que percibe mejoras tangibles).

DATOS CLAVE

Nombre de la iniciativa	Estrategia de Transformación Digital de la RTCG (Radiotelevizija Crne Gore) 2023–2027	
Entidad ejecutora	Radio y Televisión de Montenegro (empresa pública nacional)	
Página web	https://www.osce.org/files/f/documents/8/2/542925.pdf	
Actividad	Plan de modernización tecnológica y de contenidos del servicio público de radiotelevisión	

CARACTERÍSTICAS

Descripción	Hoja de ruta quinquenal que define cómo la radiotelevisión pública montenegrina adaptará su personal, infraestructura y formatos a la era digital, buscando mejorar la calidad del servicio al ciudadano y la eficiencia interna.
Objetivos	• Capacitar al equipo humano para que domine las últimas tecnologías y tendencias narrativas en medios audiovisuales. • Implementar sistemas digitales y basados en datos para optimizar la producción, programación y distribución de contenidos. • Conservar y aprovechar el archivo histórico audiovisual mediante su completa digitalización.

	• Proteger y robustecer la infraestructura tecnológica frente a los retos de seguridad y gestión del siglo XXI.
Actuaciones	• Planes formativos intensivos y continuos en competencias digitales para empleados de todas las áreas. • Desarrollo de plataformas digitales propias y uso de analítica de datos para mejorar la oferta de contenidos. • Proyecto nacional de archivo audiovisual digital accesible al público y profesionales. • Inversión en sistemas de TI modernos con altos estándares de ciberseguridad y automatización de flujos de trabajo.
Elementos de éxito	• Transformación cultural interna: se promueve un cambio de mentalidad en la organización hacia la innovación constante y la adaptación, con incentivos para la creatividad del personal. • Beneficios tangibles para la audiencia: contenidos a la carta, mejor calidad de imagen/sonido, más interacción con usuarios – resultados que legitiman la inversión realizada. • Modelo replicable para otros países pequeños: Montenegro está sentando un precedente útil para radiotelevisiones públicas de tamaño similar que busquen cómo modernizarse con recursos limitados, pero con visión estratégica.

3.7 Fomento de la formación en el sector cultural

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA (ARGENTINA)

El *Programa de Formación en Gestión Cultural Pública* es una iniciativa del Ministerio de Cultura de Argentina creada para profesionalizar a los trabajadores y funcionarios de la administración pública en áreas culturales. En un país con gran diversidad cultural y una extensa red de instituciones (museos, centros culturales, elencos artísticos estatales, festivales internacionales, etc.), se detectó la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión de quienes dirigen y operan estos espacios y proyectos desde el Estado, especialmente a nivel provincial y municipal donde a veces los equipos carecían de formación específica.

Lanzado en 2017, el programa ha ofrecido ediciones anuales de un curso federal (nacional) en gestión cultural pública, con modalidad semipresencial, dirigido tanto a personal de ministerios y secretarías de Cultura de todo el país como a gestores independientes interesados en políticas públicas culturales. Además, ha desarrollado versiones adaptadas a contextos locales, en coordinación con universidades nacionales.

Objetivos estratégicos:

- **Profesionalizar la función pública cultural:** dotar a los agentes públicos del sector (desde directores de museos hasta coordinadores de elencos, gestores de patrimonio, administrativos de cultura, etc.) de herramientas conceptuales y prácticas modernas de gestión, planificación, administración y evaluación de proyectos culturales.



- **Federalizar el conocimiento cultural:** asegurar que en todas las regiones del país existan cuadros técnicos capaces de llevar adelante políticas culturales eficientes. Se busca reducir la brecha que a veces existe entre la capital (Buenos Aires) y el interior en acceso a formación, llevando el programa a diferentes provincias.
- **Promover la innovación y la actualización permanente:** introducir en la administración cultural nociones contemporáneas como industrias creativas, gestión digital del patrimonio, marketing cultural, financiamiento mixto, inclusión y diversidad cultural en las políticas, etc., de modo que las políticas culturales se modernicen y respondan a los desafíos actuales.
- **Crear redes de gestores culturales públicos:** favorecer el intercambio entre participantes de distintas jurisdicciones para que compartan experiencias, establezcan contactos y formen una comunidad profesional que perdure más allá del curso, enriqueciendo la cooperación interprovincial y nacional.

Líneas de actuación:

- **Cursos intensivos nacionales:** Cada edición del programa convoca a alrededor de 60 a 100 gestores culturales públicos de todo el país. Consiste en un curso de varios meses que combina módulos teóricos (en línea, con tutores) y encuentros presenciales en diferentes regiones. El contenido abarca planificación estratégica de la cultura, diseño y evaluación de políticas culturales, economía de la cultura, herramientas de administración pública, legislación cultural, comunicación y marketing, y gestión participativa, entre otros temas.
- **Talleres y prácticas territoriales:** Como parte del curso, los participantes deben desarrollar un proyecto aplicable a su comunidad (por ejemplo, plan estratégico para un museo local, diseño de un festival con enfoque inclusivo, proyecto de ley cultural, etc.), recibiendo tutoría en el proceso. Al final, se realiza un encuentro presencial (generalmente en Buenos Aires) donde se presentan los proyectos finales ante pares y autoridades, generando retroalimentación y reconocimiento.
- **Alianzas académicas:** El Ministerio articula con universidades (por ejemplo, la Universidad Nacional de Avellaneda, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO, etc.) para la certificación y eventualmente la coorganización de contenidos. Esto brinda rigor académico al programa, permitiendo incluso acreditar la formación a nivel de posgrado en algunos casos.
- **Ediciones regionales y temáticas:** Además del curso central, se han implementado capacitaciones más breves y específicas en distintas provincias. Por ejemplo, jornadas de formación en gestión del patrimonio para agentes del NOA (Noroeste Argentino), o seminarios sobre industrias creativas para gestores municipales de la región centro. También versiones específicas, como una dedicada íntegramente a la *gestión cultural comunitaria* para funcionarios que trabajan con redes barriales y organizaciones sociales.
- **Recursos abiertos:** El programa produce materiales didácticos (manuales, guías, videos) sobre gestión cultural que luego quedan disponibles de forma abierta en la web del Ministerio de Cultura, para que otros actores (inclusive fuera del sector público) puedan usarlos. Así se multiplica el efecto formativo.



Hasta 2024, más de 400 gestores culturales públicos de Argentina han pasado por el programa, provenientes de las 24 provincias del país, inclusive de localidades pequeñas. Esto ha elevado notoriamente el nivel profesional en muchos organismos culturales: numerosos egresados aplicaron sus conocimientos en mejorar la planificación y evaluación de las actividades culturales locales, logrando optimizar recursos y ampliar impactos. Por ejemplo, algunos municipios implementaron sistemas de indicadores culturales inspirados en lo aprendido para medir la asistencia y satisfacción en sus eventos, ajustando luego la oferta en consecuencia.

Otro resultado es la creación de una **red federal** de gestores culturales públicos: los ex-participantes siguen en contacto (facilitado por el Ministerio mediante grupos virtuales, encuentros anuales de actualización, etc.), intercambiando soluciones a problemas comunes. Esto ha redundado en colaboraciones interprovinciales como co-organización de festivales, giras de artistas entre provincias, y préstamos de muestras de museos, que antes eran menos frecuentes.

Un aprendizaje clave es la necesidad de adaptarse a la diversidad del país: el programa ha ido ajustando contenidos y ejemplos para reflejar realidades muy distintas (no es lo mismo gestionar cultura en Buenos Aires que en una comunidad rural del Chaco). Al incorporar estas perspectivas, la formación ganó en relevancia práctica para todos. Asimismo, se aprendió la importancia de involucrar a los jefes y autoridades de los participantes: en algunos casos, al volver a su puesto, los egresados se encontraban con poca apertura para implementar cambios. Por ello, el Ministerio acompañó con instancias de sensibilización a las autoridades culturales para que apoyen a su personal formado, incrementando la efectividad de la capacitación.

Elementos de éxito:

- **Carácter federal y accesible:** El programa supo llegar a todo el país, superando brechas geográficas. La modalidad semipresencial fue clave: combinando virtualidad (que ahorra traslados) con algunos encuentros presenciales (que generan cohesión grupal), se logró equilibrio entre alcance masivo y calidad.
- **Enfoque práctico y de aplicación inmediata:** Al exigir a los alumnos desarrollar un proyecto concreto para su entorno, se asegura que la formación tenga un correlato real. Muchos egresados implementaron esos proyectos, generando mejoras tangibles; esto también ayudó a convencer a sus superiores del valor del programa.
- **Continuidad y apoyo político:** El programa continuó a lo largo de varios años, sostenido por distintas gestiones ministeriales, lo que indica su institucionalización. Esta continuidad permitió acumular experiencia, mejorar ediciones sucesivas e ir tejiendo una comunidad a largo plazo, más allá de coyunturas políticas.

DATOS CLAVE

Nombre de la iniciativa	Programa de Formación en Gestión Cultural Pública
Entidad ejecutora	Ministerio de Cultura de la Nación Argentina (Dirección Nacional de Formación Cultural)



Página web	https://www.argentina.gob.ar/noticias/ya-podes-inscribirte-al-curso-en-gestion-cultural-publica-edicion-2024
Actividad	Capacitación federal de funcionarios y gestores culturales estatales
CARACTERÍSTICAS	
Descripción	Curso anual teórico-práctico de alcance nacional que busca dotar a los trabajadores públicos de cultura de herramientas modernas de gestión, fomentando la profesionalización y la creación de redes colaborativas entre provincias.
Objetivos	• Mejorar la eficacia y eficiencia de las políticas y proyectos culturales públicos a través de la formación de sus responsables. • Generar una visión estratégica compartida del desarrollo cultural en el país, con equidad territorial. • Actualizar al personal cultural en tendencias y desafíos actuales (tecnología, diversidad, financiamiento, participación ciudadana).
Actuaciones	• Curso federal semipresencial (módulos en línea + encuentros regionales/presenciales) con tutores y evaluación por proyecto final. • Convenios con universidades para certificación académica y complementariedad de contenidos. • Creación de comunidad de egresados con actividades de seguimiento y actualización (webinars, foros anuales).
Elementos de éxito	• Inclusión de participantes de todos los niveles de gobierno (nacional, provincial, municipal), favoreciendo la articulación entre jurisdicciones y el aprendizaje mutuo. • Orientación a resultados: muchos proyectos formulados en el curso se han implementado, evidenciando el impacto directo de la capacitación. • Transferibilidad: la metodología del programa ha servido de modelo para otros países de Latinoamérica interesados en formar a sus gestores culturales públicos, posicionando a Argentina como referente en este campo.

LABORAL CENTRO DE ARTE Y CREACIÓN INDUSTRIAL (GIJÓN, ESPAÑA)

LABoral Centro de Arte y Creación Industrial es un centro cultural ubicado en Gijón (Asturias, España), inaugurado en 2007, dedicado al arte contemporáneo, la tecnología y la creación industrial. Se aloja en un amplio edificio que antiguamente perteneció a la Universidad Laboral de Gijón, y desde su apertura se ha enfocado en las nuevas formas de creación artística surgidas de la convergencia con la ciencia y la tecnología. Sus líneas de trabajo incluyen exposiciones de arte digital e interactivo, laboratorios de investigación artística, programas educativos innovadores y residencias para creadores.

Asturias, una región con pasado industrial, encontró en LABoral un proyecto para relanzar su tejido cultural hacia sectores más innovadores y tecnológicos, generando un espacio único en España donde se mezclan arte, industria, investigación y comunidad.



Objetivos estratégicos:

- **Apoyar a artistas emergentes en entornos tecnológicos:** LABoral busca proporcionar a los creadores, especialmente jóvenes, las infraestructuras y apoyos necesarios para desarrollar proyectos en el ámbito de la creación experimental, ya sea arte electrónico, realidad virtual, *performance* audiovisual o instalaciones interactivas. Esto incluye dotarles de espacios de trabajo, equipamiento avanzado y asesoramiento de expertos.
- **Difundir la cultura de la innovación artística:** El centro pretende acercar al público general las formas artísticas más contemporáneas y experimentales, actuando como puente entre la ciudadanía y prácticas artísticas que integran innovación. Para ello, organiza exposiciones, festivales y eventos donde la audiencia puede descubrir y aprender sobre arte y tecnología.
- **Ser un nodo de colaboración interdisciplinar:** LABoral se concibe como un lugar donde artistas, ingenieros, diseñadores, científicos y emprendedores creativos confluyen y colaboran, impulsando la **interdisciplinariedad**. De este modo, no solo se generan obras artísticas, sino también prototipos, ideas de negocio creativo y productos culturales novedosos.
- **Formar y capacitar en técnicas de vanguardia:** Otra meta es ofrecer formación especializada en técnicas y herramientas emergentes (fabricación digital, programación creativa, realidad aumentada, etc.) tanto para profesionales del arte como para jóvenes y niños interesados, fomentando vocaciones STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics).

Líneas de actuación:

- **Programa de residencias artísticas:** LABoral cuenta con residencias en las que artistas (locales e internacionales) trabajan en sus proyectos durante períodos determinados, utilizando los talleres y laboratorios del centro. Los residentes reciben apoyo técnico y mentoría de parte del equipo de LABoral y de expertos invitados. Muchos proyectos combinan arte con disciplinas como la robótica, la biología (bioarte) o la inteligencia artificial. Por ejemplo, un residente puede desarrollar una instalación interactiva usando sensores y una red neuronal, con asistencia para la programación y montaje.
- **Laboratorios y talleres de creación:** El centro dispone de un Fab Lab (laboratorio de fabricación) equipado con impresoras 3D, cortadoras láser y otras máquinas, abierto a creadores para prototipado rápido de piezas artísticas o de diseño. También tiene un Medialab con estaciones de trabajo para edición de video, audio, realidad virtual, etc. Regularmente se organizan talleres formativos en estos laboratorios, donde los asistentes (artistas, estudiantes o simplemente curiosos) aprenden a usar las herramientas para sus propios fines creativos.
- **Exposiciones y actividades públicas:** LABoral programa exposiciones temporales que muestran tendencias internacionales del arte y la tecnología, a menudo producidas en colaboración con otros centros europeos. Junto con las exposiciones, se desarrollan visitas guiadas, talleres para escolares y actividades paralelas (charlas con artistas, performances en vivo) para contextualizar las obras exhibidas. Además, LABoral ha impulsado festivales y



ciclos, por ejemplo, un festival de arte sonoro y música experimental, que atrae públicos específicos y posiciona a Gijón en el circuito de estas disciplinas.

- **Encuentros profesionales y networking:** El centro promueve reuniones periódicas entre profesionales –como seminarios, conferencias o hackatones– en temas de cultura digital, museografía interactiva, educación en artes digitales, etc. Estas instancias permiten compartir buenas prácticas, tejer redes de colaboración y mantener actualizado al sector cultural asturiano respecto a innovaciones globales.

LABoral ha sido catalizador de numerosas iniciativas innovadoras. Por sus residencias han pasado artistas que luego ganaron reconocimiento internacional; varios de ellos han destacado que la experiencia en Gijón fue crucial al darles acceso a equipos costosos y a un entorno de experimentación difícil de encontrar en otros lugares. En cuanto al impacto local, LABoral ha dinamizado la escena cultural asturiana: se han formado colectivos y pequeñas empresas creativas en el entorno del centro, y Gijón se ha convertido en sede habitual de eventos de arte y tecnología. El centro también ha contribuido a diversificar la oferta turística-cultural de la región, atrayendo visitantes interesados en arte contemporáneo (complementando así la oferta patrimonial o natural del Principado de Asturias).

En términos educativos, LABoral ha introducido a miles de estudiantes asturianos en conceptos de arte contemporáneo y tecnología gracias a sus programas para escolares, plantando semillas vocacionales. Algunos alumnos que pasaron por talleres de LABoral en su adolescencia optaron luego por carreras en diseño, bellas artes o informática creativa.

Un aprendizaje valioso es la importancia de **adaptarse al contexto industrial** de Asturias: LABoral supo involucrar a antiguos trabajadores industriales y a la comunidad local en sus actividades, por ejemplo, organizando talleres de fabricación digital para personas sin experiencia previa, demostrando que la innovación puede ser inclusiva. También aprendieron a diversificar sus fuentes de financiación a través de proyectos europeos y convenios con empresas tecnológicas, ya que la sostenibilidad financiera de un centro así requiere múltiples apoyos. Por último, la experiencia mostró que combinar la producción artística con la función de centro cultural abierto al público general puede ser un reto (pues artistas a veces necesitan tranquilidad, y el público demanda actividades): LABoral ha gestionado esto estableciendo horarios y espacios diferenciados para trabajo interno y apertura pública, y fomentando a los propios residentes a interactuar con visitantes en ciertos momentos, enriqueciendo la experiencia de ambos.

Elementos de éxito:

- **Infraestructura y soporte de alto nivel:** Pocos centros ofrecen a los creadores acceso a equipos industriales y tecnológicos en un contexto artístico. LABoral, al proveer estos recursos junto con apoyo humano especializado, se ha vuelto muy atractivo para la experimentación creativa.
- **Hibridación entre arte, industria y comunidad:** LABoral ha logrado un difícil equilibrio al ser a la vez laboratorio de I+D cultural, sala de exposiciones y centro educativo. Esa hibridación es su sello: no es un museo pasivo ni un mero taller cerrado, sino un ecosistema completo de **innovación abierta** donde creación y difusión conviven.



- **Alcance internacional con arraigo local:** El centro supo insertarse en redes europeas de arte digital (colaborando con instituciones de prestigio) sin perder de vista su impacto local. Actúa como puente entre Asturias y el mundo en su ámbito temático, lo que le ha dado reputación global a la vez que relevancia para su entorno inmediato.

DATOS CLAVE	
Nombre de la iniciativa	LABoral Centro de Arte y Creación Industrial 
Entidad ejecutora	Fundación LABoral, integrada por Gobierno del Principado de Asturias, Ayuntamiento de Gijón y otros patronos públicos y privados
Página web	https://laboralcentrodearte.org/es/
Actividad	Centro de arte contemporáneo, laboratorio de innovación y espacio formativo
CARACTERÍSTICAS	
Descripción	Institución multidisciplinar que combina exhibición de arte, residencias de creación, laboratorios tecnológicos y programas educativos, con el objetivo de impulsar nuevas formas artísticas en la intersección con la ciencia, la tecnología y la sociedad industrial.
Objetivos	• Impulsar la creatividad emergente que utiliza medios y técnicas contemporáneas, apoyando a los artistas con recursos de producción y difusión. • Acercar al público las manifestaciones artísticas más innovadoras, fomentando la alfabetización digital y audiovisual de la ciudadanía. • Servir de polo de conocimiento y experimentación en cultura digital, conectando la región con circuitos internacionales de arte y tecnología.
Actuaciones	• Residencias artísticas de producción e investigación con mentoría y soporte técnico. • Exposiciones de arte digital, sonoro, multimedia e interactivo, acompañadas de actividades pedagógicas. • Laboratorios de fabricación digital y medialab abiertos a creadores, estudiantes y comunidades locales, con talleres de formación. • Eventos profesionales y festivales que convierten a Gijón en punto de encuentro de creadores, tecnólogos y teóricos del arte contemporáneo.
Elementos de éxito	• Oferta integral a los artistas: desde la gestación de la obra (en residencias) hasta su exhibición y promoción, todo puede ocurrir bajo el mismo techo, facilitando el ciclo completo de innovación artística. • Inserción en la comunidad local: mediante programas participativos y educativos, el centro ha evitado elitismos y ha hecho que la población asturiana sienta el centro como propio y útil. • Vocación experimental constante: LABoral se define por la experimentación, incluso en su modelo de gestión. Ha innovado no solo en las obras presentadas sino también en cómo se relaciona con públicos, financia proyectos o evalúa su impacto, sirviendo de laboratorio también en gestión cultural.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS (MADRID, ESPAÑA)

La *Fundación Iberoamericana de las Industrias Culturales y Creativas (FIBICC)* es una organización con sede en Madrid, creada en 2011, que tiene como objetivo principal impulsar el desarrollo del sector cultural y creativo en el ámbito iberoamericano (España, Portugal y América Latina). La fundación nació ante la constatación de que muchos jóvenes profesionales y emprendedores culturales cuentan con talento e ideas, pero enfrentan dificultades para incorporarse al mercado laboral creativo o para consolidar sus proyectos empresariales en cultura, especialmente por falta de formación en gestión, escasez de contactos o desconocimiento de las oportunidades de financiamiento.

Con el fin de servir de puente entre el talento emergente y la industria cultural, la FIBICC trabaja en iniciativas de capacitación, incubación de proyectos y asesoramiento, colaborando con instituciones educativas, gobiernos y empresas culturales en España e Iberoamérica.

Objetivos estratégicos:

- **Facilitar la inserción laboral de jóvenes profesionales culturales:** dotándoles de competencias, orientación y redes de contacto para acceder a empleos o emprendimientos en el sector cultural y creativo (música, audiovisual, videojuegos, patrimonio, artes escénicas, etc.).
- **Apoyar el emprendimiento cultural y creativo:** acompañando a emprendedores en el desarrollo de sus ideas de negocio creativo, desde la conceptualización hasta la puesta en marcha, ayudándoles a sortear obstáculos burocráticos, financieros y de mercado.
- **Fomentar la formación especializada en gestión cultural:** ofreciendo programas formativos y recursos pedagógicos que suplan carencias en la educación formal en cuanto a habilidades de gestión, marketing, comunicación y sostenibilidad de proyectos culturales.
- **Crear redes y sinergias internacionales:** aprovechar el marco iberoamericano para conectar proyectos culturales de distintos países, promoviendo el intercambio de experiencias, la movilidad de emprendedores y la cooperación transnacional en industrias creativas.

Líneas de actuación:

- **Asesoramiento personalizado (mentoría):** La FIBICC brinda servicios de tutoría uno a uno a emprendedores culturales. Quienes tienen una idea de proyecto (un festival, una empresa de artesanía, una productora audiovisual independiente, etc.) pueden acudir a la fundación para recibir orientación individualizada en temas como elaboración de un plan de negocio, búsqueda de financiación (subvenciones, patrocinio, crowdfunding), marketing y estrategias de público, formalización legal de su empresa, etc. Este asesoramiento se adapta a la etapa en que se encuentre el proyecto y a las necesidades específicas del emprendedor.



- **Programas de formación y aceleración:** La fundación organiza cursos, talleres y programas periódicos (algunos virtuales y otros presenciales) enfocados en competencias para industrias creativas. Por ejemplo, ofrece un Diplomado en Gestión Cultural Online con aval académico, talleres breves sobre *branding* para proyectos culturales, o un programa de aceleración de startups creativas de 3 meses de duración (*incubadora* CULIP, por sus siglas). Estos programas suelen involucrar a expertos del sector como formadores e incluyen sesiones prácticas.
- **Colaboración con instituciones educativas:** FIBICC colabora con universidades y escuelas (en España y Latinoamérica) para complementar la formación de estudiantes interesados en el sector cultural. Realiza charlas vocacionales, hackathons creativos universitarios, e incluso coorganiza postgrados (por ejemplo, fue socio en un Máster de Emprendimiento en Industrias Creativas).
- **Actividades de orientación laboral y emprendimiento:** La fundación participa en ferias de empleo cultural, organiza eventos de *networking* (donde jóvenes creativos pueden conocer a potenciales empleadores o socios) y mesas redondas sobre salidas profesionales en cultura. Asimismo, colabora con administraciones públicas en la creación de observatorios de empleo cultural, aportando datos sobre perfiles demandados y brechas de habilidades.
- **Proyectos Iberoamericanos de cooperación:** Como su nombre indica, la FIBICC opera con perspectiva internacional. Ha liderado proyectos financiados por la Secretaría General Iberoamericana y la UE para conectar emprendedores culturales de distintos países, creando plataformas compartidas de recursos o intercambios residenciales. Por ejemplo, organizó un programa donde emprendedores españoles viajaron a incubadoras creativas en México y viceversa para aprender mutuamente.

Desde su creación, **la FIBICC ha asesorado a cientos de emprendedores culturales**. Muchos de ellos han logrado materializar sus proyectos: por ejemplo, la fundación suele citar casos de éxito como pequeñas empresas culturales (una editorial digital de jóvenes autores, una compañía de teatro social, etc.) que crecieron tras pasar por sus programas. Además, ha contribuido a la formación de miles de jóvenes a través de sus cursos y charlas, mejorando su empleabilidad en el sector cultural.

Un logro importante es la **creación de comunidad**: los participantes de las actividades de FIBICC suelen permanecer vinculados, formando parte de una red de “ex-alumnos” que se apoyan entre sí, comparten oportunidades y colaboran en iniciativas. Esto es fundamental en un sector muchas veces atomizado donde el *networking* es clave.

Elementos de éxito:

- **Mentoría integral y empática:** El modelo de asesoramiento de FIBICC no se limita a consejos técnicos fríos; los mentores actúan casi como “coach”, entendiendo la visión del emprendedor y ayudándole a fortalecerla. Esto construye confianza y motiva a los emprendedores a perseverar a pesar de las dificultades iniciales.
- **Conexión con el mundo académico y laboral:** Al posicionarse como puente entre la formación académica y el mundo laboral/emprendedor, la fundación ocupa un nicho valioso. Muchos jóvenes tienen formación artística, pero desconocen cómo convertirla en



carrera: FIBICC les proporciona ese eslabón faltante, combinando teoría y práctica, contactos y consejos, lo cual eleva exponencialmente sus posibilidades de triunfar.

- **Enfoque internacional enriquecedor:** La dimensión iberoamericana permite aprovechar experiencias de diferentes países y ofrece a los emprendedores horizontes más amplios (por ejemplo, ver a toda Iberoamérica como mercado potencial, o aprender modelos de otro lugar). Esta amplitud de miras es inspiradora y poco común en muchas asesorías que suelen centrarse solo en lo local.

DATOS CLAVE	
Nombre de la iniciativa	Fundación Iberoamericana de las Industrias Culturales y Creativas (FIBICC) 
Entidad ejecutora	Fundación privada sin ánimo de lucro (España)
Página web	https://fibicc.org/
Actividad	Formación, asesoramiento y promoción de emprendedores y profesionales culturales
CARACTERÍSTICAS	
Descripción	Organización dedicada a facilitar la inserción laboral y el emprendimiento de jóvenes en el sector cultural, mediante mentoría, capacitación especializada y proyectos de cooperación internacional en industrias culturales y creativas.
Objetivos	• Capacitar a los jóvenes talentos culturales en las habilidades de gestión y negocio necesarias para desarrollar carreras sostenibles en el sector. • Acompañar la creación de empresas culturales innovadoras, contribuyendo al crecimiento económico y a la generación de empleo en la industria creativa. • Conectar a la comunidad cultural iberoamericana, propiciando alianzas transnacionales y el intercambio de buenas prácticas que fortalezcan al sector en su conjunto.
Actuaciones	• Mentoría individual a emprendedores culturales en planificación, financiación y ejecución de proyectos. • Programas formativos (cursos, diplomados) en gestión cultural, marketing, economía creativa, etc., en modalidades presencial y en línea. • Organización de eventos de orientación profesional, ferias de emprendimiento cultural y espacios de <i>networking</i>. • Proyectos colaborativos con instituciones de distintos países para fomentar la movilidad y la cooperación entre emprendedores culturales iberoamericanos.
Elementos de éxito	• Atención personalizada y centrada en la persona: la fundación entiende que cada proyecto cultural es único, por lo que no aplica recetas genéricas sino soluciones a la medida, y se preocupa tanto por el proyecto como por el crecimiento profesional de su impulsor. • Alianza con el sistema educativo: trabajando junto a universidades, la fundación logra captar talento temprano y complementa la educación

formal con saberes prácticos, cerrando una brecha habitual en la formación artística.

- **Visión comunitaria:** más allá de los servicios puntuales, FIBICC ha sabido crear un sentimiento de comunidad entre emprendedores creativos, un espacio de referencia al que acudir en busca de apoyo, consejos y colaboración, lo cual suple la tradicional dispersión del sector y empodera a sus miembros.

TRANS EUROPE HALLES (RED TRANSNACIONAL, SEDE EN SUECIA)

Trans Europe Halles (TEH) es una red europea de centros culturales independientes, fundada en 1983, que agrupa a más de 135 miembros en 38 países. Su sede administrativa se encuentra en Lund (Suecia), pero la red funciona de manera descentralizada con la participación activa de sus centros miembros, que son en su mayoría espacios culturales autogestionados, a menudo ubicados en edificios industriales reconvertidos (antiguas fábricas, almacenes, etc.) y comprometidos con la comunidad local y la innovación cultural.

La razón de ser de TEH es unir a estas organizaciones que comparten valores similares – independencia, participación ciudadana, experimentación artística, desarrollo comunitario– para fortalecerse mutuamente mediante el intercambio de conocimientos, la cooperación y la visibilidad colectiva a nivel europeo.

Objetivos estratégicos:

- **Fomentar la colaboración entre centros culturales independientes:** creando oportunidades para que compartan experiencias, recursos y proyectos conjuntos más allá de las fronteras nacionales. Muchos de estos centros enfrentan desafíos similares (financiación precaria, búsqueda de legitimidad, gestión de voluntarios, etc.), y la red provee un espacio para apoyarse mutuamente.
- **Dar voz y representación a la cultura independiente en Europa:** actuar como plataforma común para abogar ante instituciones europeas y nacionales por políticas que favorezcan la diversidad cultural, el apoyo a iniciativas de base y la reutilización cultural de espacios industriales.
- **Fortalecer las capacidades de los miembros:** mediante programas de formación, consultoría y asesoramiento adaptados a las necesidades de los centros (por ejemplo, gestión de voluntarios, modelos de financiación diversificada, adaptación de espacios, sostenibilidad medioambiental en centros culturales, etc.).
- **Inspira y facilitar la creación de nuevos centros independientes:** compartiendo buenas prácticas para que comunidades en otras ciudades puedan convertir antiguos espacios en desuso en vibrantes centros culturales autosustentables, replicando modelos exitosos.



Líneas de actuación:

- **Reuniones y conferencias periódicas:** TEH organiza dos reuniones de miembros cada año en diferentes ciudades de Europa, acogidas por algún centro miembro. Estas conferencias incluyen visitas a proyectos locales, presentaciones de cada centro sobre sus actividades recientes, talleres temáticos y asambleas generales donde se discuten las directrices de la red. Son momentos clave para *networking* e incubación de colaboraciones bilaterales o multilaterales.
- **Grupos de trabajo y seminarios especializados:** Dentro de la red se forman grupos enfocados en temas específicos, como “igualdad de género en la gestión cultural”, “prácticas ecológicas en centros culturales”, “implicación de la juventud”, etc. Estos grupos comparten información en línea y se reúnen en seminarios para profundizar y elaborar herramientas o recomendaciones para todos los miembros.
- **Programas de movilidad y residencias:** TEH facilita intercambios de personal entre centros. Por ejemplo, un técnico de sonido de un centro en España puede ir unas semanas a aprender y colaborar en un centro en Alemania, y viceversa, mediante el programa TEH Staff Exchange. Asimismo, promueve residencias artísticas y de gestores entre los espacios miembros.
- **Proyectos colaborativos cofinanciados:** La red presenta proyectos a convocatorias europeas (Erasmus+, Creative Europe, etc.) en nombre de consorcios de sus miembros. Así se han desarrollado proyectos como “Startup Support Programme” (que mentorizó a centros emergentes para consolidarse), o “Arts Education Platform” (intercambio de metodologías de educación artística comunitaria).
- **Centro de recursos y asesoría:** TEH actúa como *hub* de conocimiento: mantiene una base de datos de manuales, estudios de caso y políticas culturales relevantes para sus miembros; además, su equipo ofrece asesoría a centros que se enfrentan a problemas (por ejemplo, mediación con autoridades locales, búsqueda de modelos jurídicos apropiados, plan estratégico).
- **Visibilidad conjunta:** A través de su web, publicaciones y presencia en eventos internacionales, TEH difunde el trabajo de sus miembros. Publica, por ejemplo, la revista “Trans Europe Express” con historias e iniciativas destacadas de los centros, demostrando el valor añadido que aportan a nivel cultural y social.

TEH, ha ayudado a **consolidar docenas de centros culturales**: muchos miembros testimonian que antes de unirse a TEH trabajaban de forma aislada y con poca proyección, y que tras integrarse en la red aprendieron nuevas estrategias de gestión, consiguieron socios internacionales y reforzaron su sostenibilidad. Algunos centros en dificultades consiguieron salvarse gracias al apoyo colectivo (por ejemplo, campañas de solidaridad cuando algún centro enfrentó amenazas de cierre o recortes).

La red también ha sido **incubadora** de nuevos proyectos: se estima que decenas de iniciativas culturales nacientes han evolucionado hasta convertirse en centros estables gracias al asesoramiento y la red de contactos de TEH. Además, ha influido en políticas: su persistente labor



de incidencia contribuyó a que la UE reconozca la importancia de los espacios culturales independientes y destine fondos a su desarrollo en programas como Creative Europe.

Un gran aprendizaje es el poder de la **horizontalidad y la comunidad**: TEH funciona de manera participativa, no impone normas rígidas desde arriba, y eso ha generado un fuerte sentido de pertenencia. Los miembros se sienten dueños de la red y, por tanto, se involucran activamente, lo que mantiene viva y útil a la organización. Asimismo, se ha aprendido que la diversidad de contextos (desde un centro en Suecia bien financiado hasta otro en Georgia operando casi voluntariamente) es un valor, pero requiere empatía y flexibilidad para que todos aprovechen la red por igual.

Elementos de éxito:

- **Espíritu de solidaridad y confianza:** TEH ha construido un ambiente donde los centros no se ven como competidores por recursos, sino como aliados. Esto no es trivial en el sector cultural, y es fruto de décadas de cultivar relaciones personales y profesionales sólidas. Cuando un miembro tiene un problema o iniciativa, sabe que puede acudir a la red y encontrará apoyo desinteresado.
- **Adaptabilidad y longevidad:** La red ha sabido adaptarse a los cambios políticos, económicos y tecnológicos de Europa manteniendo su esencia. Ha integrado nuevos miembros de Europa Central y del Este tras la caída del Telón de Acero, ha incorporado la dimensión digital en sus comunicaciones recientes, etc., sin perder su visión original de base.
- **Impacto multiplicador:** Al actuar en red, cada conocimiento o recurso compartido se multiplica. Por ejemplo, si un centro descubre una forma eficaz de involucrar a vecinos en las decisiones del espacio, al difundirlo en TEH puede replicarse en decenas de comunidades. Este efecto cascado hace que TEH sea mucho más que la suma de sus partes, convirtiéndose en un **movimiento europeo** por la cultura independiente.

DATOS CLAVE

Nombre de la iniciativa	Trans Europe Halles (TEH)	
Entidad ejecutora	Asociación sin ánimo de lucro registrada en Suecia, compuesta por centros culturales miembros en toda Europa	
Página web	https://www.teh.net/	
Actividad	Red internacional de centros culturales independientes para cooperación, intercambio y defensa del sector	

CARACTERÍSTICAS

Descripción	Plataforma europea que conecta espacios culturales autogestionados, facilitando que compartan buenas prácticas, emprendan proyectos colaborativos y tengan una voz unificada ante desafíos comunes, con casi cuatro décadas de trayectoria.
-------------	---

Objetivos	• Reforzar a los centros culturales independientes mediante formación y cooperación, contribuyendo a su sostenibilidad y desarrollo artístico y social. • Crear una comunidad europea comprometida con la cultura de base, la participación ciudadana en la cultura y la reutilización creativa de espacios. • Influir en políticas culturales para que reconozcan y apoyen la labor de estos centros en la cohesión social y la innovación artística.
Actuaciones	• Encuentros bianuales de miembros para intercambiar conocimientos, establecer contactos y definir estrategias conjuntas. • Grupos de trabajo temáticos y proyectos financiados que abordan retos específicos (financiación, juventud, igualdad, etc.). • Programas de intercambios de personal y residencias artísticas entre espacios miembros. • Representación del sector a nivel europeo mediante participación en foros, elaboración de recomendaciones y colaboración con otras redes internacionales.
Elementos de éxito	• Estructura participativa: la red se construye desde sus miembros, con toma de decisiones democrática y rotación de responsabilidades, lo que asegura que responda a necesidades reales. • Diversidad geográfica y cultural: integrando centros desde España hasta Ucrania, desde Escandinavia hasta el Mediterráneo, TEH encarna la diversidad europea y aprende de ella, enriqueciendo las perspectivas de todos sus integrantes. • Respaldo a la innovación social: muchos centros TEH son faros en sus comunidades (fomentan inclusión social, regeneración urbana, creatividad juvenil). Al conectarlos, TEH amplifica el impacto social de cada uno y legitima el rol de la cultura independiente en la sociedad europea.

3.8 Sistemas o legislaciones laborales

RÉGIMEN DE INTERMITENTES DEL ESPECTÁCULO (FRANCIA)

Francia cuenta con un régimen especial de protección social para los llamados *intermittents du spectacle* (trabajadores intermitentes del espectáculo). Estos son artistas y técnicos del sector audiovisual y escénico (actores, músicos, bailarines, cámaras, iluminadores, etc.) que trabajan por proyectos o temporadas cortas y luego atraviesan periodos de inactividad. A diferencia de un empleo estándar con salario continuo, su labor es por naturaleza **discontinua** e inestable, lo que históricamente los deja en situación precaria entre contratos.

Para abordar esta realidad, se integró dentro del sistema general de desempleo (gestionado por la asociación UNEDIC) un régimen específico adaptado a los intermitentes, reconociendo la particularidad de su empleo. Este régimen ha sido refinado a lo largo de las décadas y, aunque ha generado debates periódicos sobre su sostenibilidad financiera, se mantiene como un pilar del modelo cultural francés.



Puntos críticos

El Código del Trabajo no contiene un título específico dedicado exclusivamente a los artistas; muchas de sus disposiciones tienen una incidencia directa sobre la realidad laboral del sector artístico, particularmente por la naturaleza específica, a menudo intermitente y precaria, de sus condiciones de trabajo. Además, protege las **libertades individuales y colectivas en el ámbito profesional**, lo que incluye la libertad de expresión, artística o ideológica, salvo que afecte de manera desproporcionada los derechos de terceros o el funcionamiento del centro de trabajo (Art. L1121-1).

Los artistas, que con frecuencia trabajan bajo contratos episódicos o en proyectos multinacionales, se benefician así de una mayor claridad contractual. Asimismo, el empleador tiene la obligación de **declarar previamente toda contratación a la administración**, y debe mantener un **registro único del personal**, instrumentos clave para combatir la informalidad en el empleo artístico. La existencia de estos mecanismos de trazabilidad refuerza los derechos de los artistas en contextos laborales donde pueden estar más expuestos a situaciones de abuso o a la falta de reconocimiento formal de su trabajo.

Características generales:

- Un trabajador del espectáculo (artista o técnico) que acumule un mínimo de horas trabajadas (actualmente alrededor de 507 horas) en un período de referencia (generalmente 12 meses) adquiere el derecho a prestaciones por desempleo durante los períodos en los que no tiene contratos.
- Estas prestaciones (allocations chômage) se calculan en función del salario promedio ganado durante las horas trabajadas y proveen ingresos de reemplazo en los meses sin trabajo.
- El sistema es **tripartito en su financiación**: los propios trabajadores intermitentes cotizan una parte de sus salarios (cuando trabajan) a la seguridad social, las empresas que los contratan pagan contribuciones adicionales sobre esos contratos de corta duración (hay una tasa específica aplicada a contratos artísticos de corta duración) y el Estado francés aporta fondos públicos para cubrir el desequilibrio restante, reconociendo que se trata de un sector de interés general (cultural).
- La cobertura es amplia: incluye seguro de desempleo adaptado, afiliación a la seguridad social para cobertura médica y aportes para pensión, de modo que un intermitente que encadena contratos breves no pierde su protección social.
- Se definen tipos de contratos especiales (contrats d'usage) para espectáculos, más flexibles que un contrato normal, que permiten la contratación ágil por días o semanas. Estos contratos temporales, por su propia naturaleza, están exceptuados de algunas cargas extra que tendrían los contratos fijos, para fomentar que las empresas contraten artistas sin temor a cargas a largo plazo.
- El régimen reconoce tanto a artistas en sentido estricto (actores, músicos, etc.) como a diversos **perfiles técnicos y de apoyo** (maquilladores, utilleros, escenógrafos, etc.), entendiendo que todos ellos son indispensables en la producción cultural.



Características según rama:

Teatro y artes escénicas:

- En el sector del teatro y las artes escénicas, el Código del Trabajo se aplica con especial atención al régimen de los intermitentes del espectáculo, una categoría reconocida en Francia que agrupa a actores, técnicos, escenógrafos, coreógrafos, directores, entre otros. Estos trabajadores son contratados frecuentemente por contratos de **duración determinada de uso específico** (CDD d'usage), debido a la naturaleza episódica y por proyecto de su actividad. Las disposiciones del código garantizan que, aunque el contrato no sea indefinido, el trabajador debe recibir un contrato por escrito, con mención clara del objeto de este, la duración, la remuneración y las condiciones de trabajo.
- El empleador tiene la obligación de **realizar una declaración previa a la contratación (DPAE)** y registrar al trabajador en el **registro único de personal**, con el fin de asegurar su protección social (seguridad social, cotizaciones, seguro por desempleo). Además, el marco legal exige que se respeten los descansos, límites de jornada y normas de salud y seguridad, incluso en contextos intensivos como los ensayos o las giras.

Música y espectáculo en vivo

- En el ámbito de la música, los intérpretes, músicos acompañantes, directores de orquesta y técnicos de sonido trabajan también bajo el sistema de intermitencia, regulado por convenios colectivos específicos del sector del espectáculo. El Código del Trabajo garantiza que los contratos (ya sean para un solo concierto, una residencia o una gira) deben ser formalizados adecuadamente, con información clara sobre horarios, ensayos, dietas y condiciones de desplazamiento.
- Uno de los efectos directos del código en este sector es la obligatoriedad de aplicar el **salario mínimo sectorial** y los convenios colectivos que regulan cachés, pluses por nocturnidad o riesgos, lo cual protege a músicos frente a prácticas abusivas como pagos informales o por debajo del mínimo legal.
- En el caso del trabajo en festivales u otros eventos, la regulación del código exige el cumplimiento de normas de **prevención de riesgos laborales** (como el volumen del sonido, el montaje de estructuras escénicas, etc.), y el empleador debe garantizar un entorno seguro, tanto físico como psicológico.
- El **derecho a la desconexión** es difícil de aplicar estrictamente en este sector por su dinámica intensiva, pero el código obliga a los empleadores a informar por escrito sobre las condiciones del trabajo fuera de horarios habituales.

Audiovisual y cine

- En el sector audiovisual y cinematográfico, las disposiciones del código son fundamentales para proteger a actores, guionistas, técnicos de rodaje, montadores, diseñadores y otros profesionales que operan por proyecto. La ley obliga a que los contratos de trabajo (frecuentemente CDDU) **especifiquen** con precisión la **duración del rodaje**, la **naturaleza** de la obra audiovisual, los **derechos cedidos**, y las **condiciones de grabación**.
- La **cesión de derechos de imagen e interpretación** debe estar claramente descrita, y cualquier cláusula ambigua puede ser anulada por los tribunales. Las disposiciones sobre **igualdad**



profesional han promovido avances en la lucha contra la discriminación de género en el reparto de papeles, en la dirección o en la remuneración. Asimismo, el refuerzo de los mecanismos contra el acoso sexual ha tenido un gran impacto en este sector, dando lugar a **protocolos de prevención y formación obligatoria** en empresas de producción, así como a la creación de figuras de referencia para la denuncia.

Artes visuales y plásticas

- En el caso de artistas visuales, como pintores, escultores, fotógrafos o ilustradores, la situación contractual suele estar más vinculada al **trabajo autónomo** o a contratos de prestación de servicios (más que al vínculo laboral clásico). Sin embargo, cuando un artista visual trabaja por encargo en el marco de un proyecto institucional, un festival, una residencia o una colaboración con una empresa, y existe subordinación (horarios, instrucciones, supervisión), **el Código del Trabajo puede ser aplicable**.
- En esos casos, se exige que se formalice un contrato laboral y se aseguren las cotizaciones. El código también protege la **propiedad intelectual** del creador en su artículo L122-1 del Código de la Propiedad Intelectual (complementario al laboral), pero remite al marco laboral para lo relacionado con la remuneración mínima, condiciones contractuales y seguridad laboral.

Este sistema ha proporcionado a la cultura francesa una estructura laboral. Esto ha garantizado una **continuidad del talento artístico** en Francia: compañías de teatro, productoras de cine, festivales, etc., saben que hay un pool de profesionales disponibles que mantienen su carrera a lo largo del tiempo, en lugar de perderlos hacia otras profesiones por inseguridad financiera.

También ha contribuido a la creación de un ecosistema cultural dinámico: los intermitentes pueden participar en múltiples proyectos al año, diversificando la oferta cultural. Un actor puede rodar una película, luego actuar en una obra de teatro, luego en una serie de TV, sabiendo que entre medias cuentan con prestaciones. Esto favorece la **flexibilidad creativa** y la diversidad de producciones.

Un aprendizaje clave es que el sistema necesita **ajustes y vigilancia continua**: ha habido periodos en los que su costo financiero fue cuestionado (especialmente tras crisis económicas), generando intentos de reforma que provocaron protestas masivas de artistas. Se evidenció que recortar este régimen tendría consecuencias devastadoras en la producción cultural, por lo que sucesivos gobiernos han preferido mantenerlo con reformas menores (ajustando el número de horas requeridas, por ejemplo, o combatiendo posibles abusos en contrataciones en serie de muy corto plazo).

Elementos de éxito:

- **Cobertura social completa del artista:** El régimen garantiza a los intermitentes salud, pensión y desempleo específicos, equiparándolos en protección a cualquier otro trabajador estable. Esta seguridad social integral es excepcional en el mundo cultural (donde muchos artistas en otros países viven sin seguro médico ni jubilación) y dignifica la profesión artística.
- **Reconocimiento legal de la intermitencia:** Al existir un estatuto propio, el Estado reconoce la singularidad del trabajo cultural. Esto le da un marco de legitimidad: las artes no se tratan como un hobby, sino como un sector con normativas a medida, lo que es un gran avance conceptual.



- **Sostenibilidad del sector cultural:** El sistema francés, pese a sus costes, ha demostrado ser sostenible en tanto la propia industria cultural que genera (festivales, cine nacional, espectáculos en vivo) produce retorno económico y empleo.

KÜNSTLERSOZIALKASSE – FONDO DE SEGURIDAD SOCIAL PARA ARTISTAS (ALEMANIA)

En Alemania, desde 1983, existe la *Künstlersozialkasse (KSK)*, un sistema que integra a los artistas y profesionales culturales independientes en la seguridad social pública. Antes de su creación, los artistas autónomos (músicos, escritores, pintores, periodistas culturales freelance, etc.) enfrentaban dificultades para costear por sí solos un seguro médico o cotizar para una pensión, dado lo irregular de sus ingresos. La KSK se estableció para corregir esta vulnerabilidad, bajo la premisa de que los artistas realizan una labor de interés general y merecen protección social equiparable a la de cualquier trabajador.

La KSK funciona como una entidad que recauda las contribuciones de artistas y de sus “clientes” (quienes contratan o compran sus obras/servicios), y con subsidio estatal complementario, las canaliza hacia los seguros públicos (salud, pensión, cuidados de larga duración), cubriendo así a los artistas como si fueran empleados.

Objetivos

- **La Ley del Seguro Social para Artistas y Publicistas Autónomos (KSVG)**, promulgada el 27 de julio de 1981, tiene como objetivo fundamental garantizar la **integración de los trabajadores autónomos del sector artístico y publicístico en el sistema público de seguridad social** alemán, especialmente en lo relativo a la **pensión**, la **atención sanitaria** y el **seguro de cuidados** de larga duración.
- El espíritu de la norma es facilitar a estas personas el acceso a prestaciones sociales comparables a las de los asalariados, mediante un modelo solidario que comparte los costes entre el propio trabajador, el Estado federal y los usuarios o compradores de servicios artísticos (a través de la llamada *Künstlersozialabgabe*, o “cuota social del arte”).

Características por rama:

Artes escénicas

- El KSVG garantiza que **bailarines, actores, coreógrafos, escenógrafos y directores autónomos** tengan acceso a la seguridad social en condiciones similares a las de un trabajador asalariado. Como muchos de ellos trabajan por encargos puntuales para compañías o teatros, sin contrato laboral clásico, el KSVG permite que se aseguren en los regímenes públicos de pensiones, salud y dependencia. La ley reconoce la **intermitencia** como parte estructural del empleo artístico y, en lugar de penalizarla, la integra en su diseño.
- Los teatros, festivales, compañías de danza o producción de ópera están explícitamente incluidos como **obligados a pagar la Künstlersozialabgabe**, es decir, deben aportar una cuota

proporcional cuando contratan a artistas autónomos. Esta disposición evita que toda la carga del seguro social recaiga en el artista, redistribuyéndola entre los agentes que se benefician del arte.

- Asimismo, gracias al registro en la Künstlersozialkasse (KSK), los artistas tienen derecho a prestaciones por enfermedad, pensiones y otros beneficios, incluso si sus ingresos fluctúan. Esto ha favorecido una **profesionalización del sector** y ha permitido que artistas escénicos puedan desarrollar una carrera a largo plazo.

Música y espectáculos en vivo

- En el sector musical, el KSVG aplica a **intérpretes, compositores, arreglistas, directores de orquesta y DJs**, entre otros, siempre que trabajen de forma autónoma y profesional. La ley los protege ante la fragmentación de ingresos característica de su trabajo: conciertos esporádicos, derechos de autor variables, giras de corta duración o colaboraciones puntuales. Cuando estos músicos no están empleados directamente por instituciones como orquestas estables, pueden inscribirse en la KSK y acceder al seguro médico y de pensiones, aunque trabajen por cuenta propia.
- Las **productoras musicales, festivales, clubes y agencias de booking** están obligadas a pagar la *Künstlersozialabgabe* si contratan músicos para actuaciones, grabaciones o proyectos promocionales. Este mecanismo ha permitido que músicos que no generan ingresos suficientes por sí solos puedan mantenerse dentro del sistema y evitar caer en la marginalidad sanitaria o previsional. Además, al exigir que se declare cada contratación y se contribuyan las cuotas correspondientes, se ha reducido la economía informal y se han fijado estándares mínimos en la remuneración artística.

Audiovisual y cine

- En el sector audiovisual, el KSVG es especialmente relevante para **cineastas, montadores, cámaras, guionistas, diseñadores de sonido, animadores y profesionales del vídeo freelance**. Las productoras audiovisuales, televisiones y plataformas de streaming que contraten autónomos están obligadas a contribuir al sistema social del artista, siempre que estos profesionales no estén empleados de forma asalariada. El marco legal también se aplica a **trabajadores creativos que prestan servicios desde el extranjero**, si su residencia fiscal al momento de la producción estaba en Alemania, lo que permite mantener la vinculación social del artista al sistema alemán.
- Esta estructura ha contribuido a proteger la **cadena de valor del cine y los medios digitales** en un contexto en que las plataformas descentralizadas y el trabajo a distancia podían desanclar al artista de cualquier sistema nacional de seguridad.

Artes visuales y plásticas

- Los **pintores, escultores, ilustradores, fotógrafos, diseñadores gráficos y artistas conceptuales** se benefician directamente de las disposiciones del KSVG. Aunque muchos de ellos trabajan bajo un esquema de ventas directas o comisiones privadas, la ley considera su labor como profesional y los incluye si cumplen los requisitos de habitualidad y volumen mínimo de ingresos. La posibilidad de declarar ingresos bajos en los primeros años de actividad (artículo 3.2) permite que artistas jóvenes o emergentes accedan al sistema sin quedar excluidos por su precariedad inicial.



Periodismo y escritura

- Uno de los grandes aciertos del KSVG ha sido incluir también a los **trabajadores autónomos del sector editorial y de medios**, como periodistas freelance, autores, ensayistas, redactores, correctores, blogueros y traductores especializados. En este caso, se consideran “publizistische Tätigkeiten” y están protegidos bajo la misma lógica que los artistas. Editoriales, medios de comunicación, agencias de prensa y portales digitales que contraten a estos profesionales deben pagar también la Künstlersozialabgabe. La ley ha tenido un efecto estabilizador importante en este ámbito, ya que muchos periodistas trabajan hoy en día sin relación fija con los medios, pero sí con una actividad continua.

Características generales:

- Está dirigido a **artistas y publicistas** autónomos cuya actividad profesional principal es artística o periodístico-cultural (por ejemplo, músicos, artistas visuales, escritores, periodistas independientes, diseñadores, etc.).
- Para ingresar a la KSK, el artista debe demostrar que su **actividad creativa es habitual y obtiene ingresos de ella** por encima de un mínimo anual (actualmente alrededor de 3.900 €). Se contemplan excepciones para recién empezados menores de cierta edad.
- Una vez dentro, el **artista paga mensualmente aproximadamente el 50%** de lo que correspondería por su seguro de salud y pensión. La KSK aporta el otro 50% a las cajas de seguro, actuando como “empleador virtual”.
- El otro 50% se **financia en dos partes**: 20% lo pone el **Estado federal** (consideración de política cultural), y el 30% restante proviene de una **contribución especial** que deben pagar las empresas o entidades que hacen uso de servicios artísticos de freelancers. Es decir, editoriales, galerías, teatros, medios de comunicación, agencias de publicidad, etc., abonan a la KSK un porcentaje (fijado legalmente) del monto que pagan a artistas independientes. Esto crea un fondo colectivo para cubrir la seguridad social de dichos artistas.
- Los artistas afiliados reciben los mismos beneficios que un trabajador por cuenta ajena: están asegurados en el sistema público de salud (Krankenkasse) y cuidados (Pflegeversicherung), suman años de cotización a la pensión estatal (Deutsche Rentenversicherung) y tienen seguro de accidentes. No incluye seguro de desempleo (ese no está contemplado, a diferencia de Francia).
- La KSK verifica periódicamente que los inscritos siguen cumpliendo criterios (p. ej., que continúan con actividad e ingresos artísticos suficientes, y no han pasado a un empleo fijo normal).

La KSK ha sido un factor crucial para que en Alemania haya un numeroso y activo **estrato medio de creadores**. Un aprendizaje del KSK es la importancia de la **corresponsabilidad**: obliga a las industrias culturales a contribuir a la protección de los artistas de los que se benefician. Esto ha generado cierta resistencia en sectores como la publicidad o el diseño al inicio, pero con el tiempo se normalizó. Esa tasa KSK a empresas (que ronda el 4-5% del pago al artista) introduce un reconocimiento estructural de que la cultura tiene valor y costo social.



Elementos de éxito:

- **Acceso de artistas a seguros públicos generales:** En vez de crear un sistema paralelo inferior, la KSK integra a los artistas en el mismo seguro de salud y pensiones que cualquier otro ciudadano empleado. Esto elimina distinciones y asegura calidad en la atención y en derechos.
- **Sistema tripartito justo:** El reparto de cargas –50% artista, 20% Estado, 30% empresas– equilibra las responsabilidades entre individuos, gobierno y mercado. No recae todo en el artista (que en solitario no podría costearlo), ni todo en el Estado (sería difícil políticamente), ni todo en las empresas (desincentivaría contrataciones). Este equilibrio es clave en su sostenibilidad y aceptación.
- **Fomento de la profesionalización:** Al exigir un mínimo de ingresos anuales, la KSK demarca quién es un profesional activo. Esto incentiva a los aspirantes a formalizar su carrera y a alcanzar ese umbral de ingresos –es decir, a tratar su arte también como un negocio–, lo cual contribuye a la profesionalización del sector cultural.
- **Ejemplo internacional:** La KSK es prácticamente única en su tipo a nivel mundial junto con el régimen francés. Se estudia como modelo para mejorar la protección social de artistas en otros países. Su éxito muestra que con ingenio y voluntad política se puede incluir a trabajadores atípicos en el Estado de bienestar.

ESTATUTO DEL ARTISTA (BÉLGICA)

Bélgica implementó en 2022 un nuevo *Estatuto del Artista* (Statut d'artiste / Kunstwerkatteest), tras años de demandas del sector cultural para mejorar las condiciones laborales de los artistas. Previamente existían disposiciones parciales, pero el marco era complejo y muchos artistas quedaban sin protección. Inspirándose en parte en los modelos francés y alemán, Bélgica elaboró un sistema propio dentro de su legislación laboral y de seguridad social para reconocer la especificidad del trabajo artístico y otorgar derechos adaptados.

El Estatuto belga busca lograr un equilibrio entre la flexibilidad que requiere la creación artística y la seguridad que necesitan los artistas para vivir, dentro del contexto legal belga donde la protección social está ligada al estatus laboral.

Características principales:

- **Definición de artista profesional:** El estatuto establece criterios objetivos para considerar a alguien trabajador artístico profesional. Uno de los criterios es un **mínimo de días de actividad artística remunerada al año** (al menos 25 días de trabajo artístico en un año). Quien cumple estos criterios puede obtener un *visado artístico* que le da acceso al estatuto.
- **Acceso a la seguridad social parcial:** Los artistas reconocidos entran en el régimen general de seguridad social para empleados, pero con adaptaciones. Tienen derecho a seguro de salud y acumulación de derechos de pensión, y pueden acceder a prestaciones de



desempleo específicas cuando entre proyectos (aunque con ciertas particularidades respecto al desempleo normal, como umbrales de ingresos y plazos adaptados a la intermitencia).

- **Contratación flexible legalizada:** Para eventos puntuales, se admite la contratación de artistas bajo condiciones especiales. Por ejemplo, se pueden realizar contrataciones por obra o por evento con un límite de días, sin que ello convierta al artista en empleado fijo de la empresa, pero computando a efectos de su seguridad social. Esto facilita que organizadores contraten artistas para un espectáculo de pocos días cumpliendo la ley y cotizando lo justo.
- **Protección contra abusos:** El estatuto incluye medidas para evitar el fraude o la precarización excesiva. Por ejemplo, si una empresa contrata repetidamente a un mismo artista bajo el régimen de eventos puntuales más allá de cierto número de días, se interpreta que hay relación laboral permanente. También, se excluye del estatuto a quienes tienen una actividad meramente esporádica y de baja remuneración (para que no se cuelen aficionados ocasionales en el sistema), focalizándolo en quienes realmente aspiran a vivir del arte.
- **Inclusión de perfiles técnicos de apoyo:** A diferencia de la KSK alemana (que es solo para autónomos) y más en línea con Francia, el estatuto belga reconoce también a profesionales de apoyo (como técnicos de sonido, stage managers, etc.) dentro de sus beneficios cuando son contratados para eventos artísticos, dándoles acceso a las mismas facilidades.

Resultados y aprendizajes (iniciales): Dado que la implementación es reciente, se están viendo los primeros resultados. Ha habido un aumento en el número de artistas inscritos formalmente en los esquemas de seguridad social, lo que indica que el estatuto facilitó la regularización de muchos que antes trabajaban en semi-informalidad por miedo a perder subsidios o a trámites engorrosos. Es decir, más artistas están cotizando, lo cual en el largo plazo mejorará sus pensiones y acceso a beneficios.

Elementos de éxito:

- **Armonización con la seguridad social general:** El estatuto no crea un sistema separado, sino que inserta a los artistas en el modelo belga general, con especificidades. Esto evita aislarlos o crear duplicidades administrativas.
- **Reconocimiento formal de la profesión artística:** Desde el punto de vista simbólico y práctico, tener un *visado artístico* otorgado por las autoridades confiere un estatus. Eleva la percepción del artista como profesional y le da herramientas (por ejemplo, con ese visado puede demostrar ingresos fluctuantes para acceder a derechos sociales).
- **Flexibilidad con derechos:** El estatuto belga intenta tomar lo mejor de ambos mundos: permitir la flexibilidad propia de la creación (contratos cortos, multiproyecto) pero enmarcarlos en un contexto de derechos y cotizaciones. Por ejemplo, bajando cargas a empleadores en contrataciones artísticas puntuales (para incentivar que contraten legalmente) pero al mismo tiempo acumulando esos trabajos para protección del artista.



- **Inclusión de técnicos y personal de apoyo:** Un acierto es no dejar fuera a quienes, sin ser “la estrella en escena”, son parte integral de la producción cultural. Al reconocerlos, el sistema evita crear trabajadores de segunda clase dentro del sector y mejora el ambiente global de trabajo.

COMPARATIVA DE LOS ESTATUTOS

A continuación, se presenta una tabla comparativa con los puntos clave de los estatutos de los artistas en Bélgica, Francia, Alemania y España.

	Bélgica	Francia	Alemania	España
Marco legal	Real Decreto del 28 de noviembre de 1969 y posteriores reformas	Código del Trabajo (especialmente art. L.7121 y régimen general) + Decreto 2015	<i>Künstlersozialversicherungsgesetz (KSVG)</i> , 1981	Estatuto del Artista (recomendaciones de 2018–2022) + Seguridad Social general
Sistema de prestaciones	Inclusión parcial en el sistema general con criterios específicos y exclusiones temporales	Sistema general con régimen específico para “intermitentes del espectáculo”	Sistema específico para autónomos culturales : seguro obligatorio a través de la KSK	Régimen general, con adaptaciones parciales para artistas en el RETA o Régimen General
Ámbito de aplicación	Artistas contratados por entes públicos o en eventos puntuales (RTBF, VRT...) con límite de jornadas	Artistas del espectáculo (actores, músicos, técnicos) + regímenes generales	Artistas y publicistas autónomos: músicos, escritores, fotógrafos, periodistas, etc.	Artistas asalariados y autónomos en todos los sectores culturales
Mecanismo de financiación	Cotización individual según número de días u horas trabajadas; no hay aportación de terceros	Régimen tripartito: cotización individual + cotización del empleador + contribuciones públicas (Unedic)	Régimen tripartito : artista (50%), Estado federal (20%), empresas contratantes (<i>Künstlersozialabgabe</i> , 30%)	Cotización personal según RETA o Régimen General; sin modelo tripartito
Requisitos de acceso	Límite anual de días trabajados para estar exento o incluido; declaración previa obligatoria	Umbral de actividad, declaración regular, contratos específicos; estatus intermitente con acumulación de días	Actividad habitual y profesional + ingresos mínimos (3.900 €/año), no más de un empleado	Alta en Seguridad Social + declaración censal; no hay sistema específico de cotización reducida o colectivo

Gestión institucional	Seguridad Social belga + entidades específicas por sector	Pôle Emploi + Comisión Artistas + sindicatos del espectáculo	<i>Künstlersozialkasse (KSK)</i> , gestionada por la Deutsche Rentenversicherung	Seguridad Social general + Ministerio de Cultura (planes de apoyo e incentivos)
Prestaciones cubiertas	Jubilación, baja médica, accidentes laborales y desempleo (si hay vinculación previa)	Salud, jubilación, maternidad, accidentes laborales, desempleo específico para intermitentes	Pensión, salud, dependencia (Pflegeversicherung); no incluye desempleo	Salud, jubilación, dependencia, maternidad/paternidad; desempleo limitado según tipo de contrato
Singularidades clave	Exclusión si la actividad artística es esporádica o inferior a 25 días al año; énfasis en el vínculo con el empleador	Estatuto jurídico del artista-intermitente; fuerte soporte institucional en contratos temporales	Sistema ejemplar de cobertura para autónomos culturales; empresas contribuyen al sistema	Reformas parciales en curso; se han implementado incentivos fiscales, pero sin régimen jurídico independiente aún

4. LECCIONES EXTRAÍDAS Y CONCLUSIONES

Los casos presentados en este benchmarking constituyen un muestrario de **buenas prácticas** culturales y laborales desarrolladas a nivel regional e internacional. Muchas de estas iniciativas se han mantenido en el tiempo o se encuentran actualmente vigentes porque han logrado los **resultados esperados** e incluso impactos adicionales, a pesar de operar en un contexto global de incertidumbre y transformación constante del sector cultural.

En términos generales, las experiencias analizadas reflejan que, para fomentar el empleo cultural y fortalecer el ecosistema creativo, es efectivo combinar **visión estratégica** (objetivos claros, adaptados a nuevas realidades) con **acciones concretas** que proporcionen recursos y eliminen barreras a los agentes culturales. Así, vemos programas que, con diferentes enfoques, se han centrado en habilitar espacios de creación, capacitar talento, facilitar financiamiento, aprovechar la tecnología, promover la colaboración público-privada y proteger la condición laboral de los artistas.

De forma resumida, en la siguiente tabla se sintetizan algunos de los principales **factores de éxito** identificados en los casos y se apuntan, al mismo tiempo, consideraciones relevantes de cara a una posible implantación en la Comunidad de Madrid:

Área de acción	Elementos de éxito observados	Consideraciones para Madrid (posibles desafíos y adaptación)
Colaboración público-privada (p. ej., Creative Factory, KKB, Screen Culture)	Creación de <i>hubs</i> creativos con espacios físicos asequibles para emprendedores culturales.	Desafío: Conseguir locales adecuados en Madrid a precios asequibles; requeriría colaboración municipal (cesión de espacios infrautilizados, beneficios fiscales a inmuebles destinados a



	- Servicios de asesoramiento y mentoring gratuitos que reducen trabas burocráticas y de gestión. - Intermediación activa de la administración para conectar a actores culturales con empresas y financiamiento.	incubadoras creativas). Adaptación: Apoyarse en la red existente (viveros de empresas municipales) añadiendo un nodo especializado en industrias creativas.
Uso de la tecnología (p. ej., S+T+ARTS, Digital Culture DE/AU)	- Programas que impulsan la interdisciplinariedad entre arte, ciencia y tecnología generando proyectos innovadores. - Creación de plataformas digitales (bases de datos de financiación, portales de contenidos) que amplían el alcance del sector cultural al público general. <i>Hackathones</i> y laboratorios que involucran a la comunidad digital en la reutilización de datos culturales (open data).	Desafío: Nivelar la brecha digital en el sector cultural madrileño; muchos agentes culturales pequeños pueden carecer de competencias digitales avanzadas. Adaptación: Incluir capacitación tecnológica específica dentro de los programas culturales de la Comunidad; por ejemplo, un “laboratorio de cultura digital” que asesore a museos, teatros y festivales madrileños en transformación digital y abra proyectos de datos abiertos culturales (como <i>Coding da Vinci</i>, replicado localmente).
Programación inclusiva y diversa (p. ej., Arts Council Korea, CMF Canadá)	- Políticas que integran la diversidad cultural desde la concepción: incorporación de minorías en órganos de decisión, financiamiento específico para contenidos diversos. - Programas de intercambio internacional que posicionan la cultura local globalmente a la vez que traen influencias externas (residencias, convenios). - Enfoque en la equidad de acceso a la cultura (itinerarios educativos, medidas de acción positiva).	Desafío: Representación de la diversidad madrileña (cultural, étnica, de género) en la programación y gestión de instituciones culturales aún limitada. Adaptación: Implementar un plan de “Consejos Asesores de Diversidad Cultural” en grandes instituciones (ej. Teatros del Canal, Museo Regional) incorporando voces de comunidades migrantes, artistas de colectivos diversos, etc., para retroalimentar su programación. Asimismo, destinar una línea de subvenciones de la Comunidad a proyectos que trabajen con minorías o en zonas con menor oferta cultural.
Sostenibilidad en la cultura (p. ej., Julie’s Bicycle, Basque Design Center)	- Integración de la agenda verde en la cultura: consultorías ambientales para organizaciones culturales, herramientas para medir y reducir huella de carbono en eventos. - Fomento de la innovación sostenible: residencias y laboratorios que desarrollan materiales y prácticas ecológicas aplicadas al arte y el diseño, con apoyo institucional. - Creación de movimientos sectoriales con identidad verde	Desafío: El sector cultural madrileño debe reforzar una estrategia coordinada de sostenibilidad aplicada al ámbito cultural. Adaptación: La Comunidad podría establecer un “<i>Sello Verde Cultural</i>” que reconozca a eventos e instituciones comprometidos con sostenibilidad, siguiendo guías elaboradas en colaboración con expertos (quizá en alianza con Julie’s Bicycle u organismos similares). Además, aprovechar hub tecnológicos de Madrid (ej. La Nave) para lanzar un lab de innovación cultural

	compartida (plataformas, distintivos ecolabel culturales).	sostenible (al estilo Basque Design Center pero en versión local).
Educación y acceso (p. ej., Charte francesa)	- Marco estratégico que garantiza un itinerario cultural educativo para toda la población juvenil, integrando a artistas en escuelas y llevando estudiantes a instituciones culturales. - Alianzas sólidas entre educación y cultura (ministerios, consejerías) con financiamiento compartido. - Formación continua de docentes para impartir artes, asegurando calidad en la transmisión.	Desafío: Incrementar la coordinación entre consejerías de Educación y Cultura para favorecer proyectos conjuntos; Adaptación: Crear un programa autonómico “Aula Cultura” que provea, en acuerdo con la Consejería de Educación, actividades artísticas curriculares en todos los colegios e institutos madrileños. Se podrían comenzar con pilotajes en algunas zonas, implicando a artistas locales formados para trabajo pedagógico. Complementar con incentivos para que centros escolares visiten al menos una vez al año equipamientos culturales de la región (subvención de transporte, entradas gratuitas vía acuerdo con instituciones).
Innovación audiovisual (p. ej., Estrategia RTCG Montenegro)	- Enfoque integral en la transformación digital de medios públicos: inversión en formación del personal, modernización tecnológica, creación de plataformas OTT propias. - Digitalización del patrimonio audiovisual con planes estratégicos y apoyo internacional.	Desafío: RTVM (Radio Televisión Madrid) y otros medios locales pueden necesitar modernización para competir con gigantes del streaming y atraer a la población joven. Adaptación: Desarrollar, con apoyo de la Comunidad, una Estrategia Digital de los Medios Públicos Madrileños 2026-2030, tomando ideas de las buenas prácticas puestas en marcha por Montenegro: capacitación masiva en competencias digitales para el personal, plan de digitalización de archivos, mejora de plataformas en línea (más contenido a la carta, formatos innovadores y participativos).
Formación en gestión cultural (p. ej., Programa Argentina, LABoral, FIBICC)	Capacitación técnica de funcionarios culturales y gestores independientes que eleva la calidad y alcance de proyectos culturales (cursos nacionales, diplomados, incubadoras). - Acompañamiento cercano a emprendedores culturales (mentoría, residencias) que aumenta su tasa de éxito al entrar al mercado laboral o emprender. - Creación de redes profesionales y comunidades de práctica a partir de la formación	Desafío: Programa integral de formación cultural en la Comunidad de Madrid; las iniciativas formativas suelen ser puntuales o dependientes de universidades. Adaptación: Implementar un Programa Madrileño de Formación Cultural inspirado en el argentino: curso anual para gestores municipales y agentes culturales de la región. Incluir la modalidad en línea para alcance rural. Complementarlo con una incubadora de proyectos creativos (posible convenio con FIBICC u otras fundaciones locales) para tutorizar a emprendedores madrileños en industrias creativas.

	(federando a egresados, intercambios).	
Legislaciones laborales culturales (p. ej., Intermitentes FR, KSK DE, Estatuto BE)	• Políticas públicas que garantizan protección social (salud, desempleo, pensiones) a artistas y técnicos con empleos discontinuos, evitando su precarización. • Esquemas de financiación compartida innovadores: participación del Estado y de las industrias culturales en sostener los seguros sociales de los creadores. • Criterios claros de elegibilidad que profesionalizan la actividad artística (frontera entre hobby y profesión) y mecanismos para prevenir abusos o fraudes.	Desafío: En España, la legislación laboral de artistas ha mejorado (Estatuto del Artista 2019 y reforma 2022) pero su implementación en las Comunidades Autónomas requiere difusión y control; muchos artistas madrileños desconocen o no acceden a las nuevas facilidades (ej. compatibilizar prestación por desempleo con derechos de autor, cotización intermitente, etc.). Adaptación: La Comunidad de Madrid puede apoyar un Servicio de Orientación Laboral específico para Artistas que asesore sobre cómo aprovechar las medidas nacionales vigentes (cotización por actuaciones, fiscalidad especial) e identifique vacíos que persistan.

En síntesis, **las buenas prácticas internacionales ofrecen valiosas enseñanzas**: la necesidad de proporcionar infraestructura (espacios, herramientas), información (asesoría, formación), alianzas (entre gobierno, empresas y sociedad civil) y un marco normativo favorable (leyes laborales, incentivos fiscales) para que el sector cultural prospere en términos creativos y de empleo. La Comunidad de Madrid, con su rico tejido cultural, está en posición de adaptar muchas de estas iniciativas, ajustándolas a su contexto específico, para fortalecer el binomio cultura-empleo.

No obstante, cada medida importada debe calibrarse con realismo: se requieren **recursos adecuados**, colaboración interinstitucional y escuchar al sector local durante el diseño para asegurar pertinencia. También conviene anticipar posibles dificultades –por ejemplo, resistencia al cambio, necesidad de capacitación previa, o marco legal nacional limitante– y planificar cómo superarlas (pilotos, fases graduales, acuerdos con Estado central u otros actores).

Por tanto, las buenas prácticas analizadas convergen en un mensaje: invertir en cultura de manera inteligente **genera retornos múltiples** – económicos, sociales, identitarios – y dota a la sociedad de resiliencia y capacidad de innovación. Integrar estas lecciones en las políticas culturales de Madrid contribuirá a un sector cultural más sostenible y generador de empleo de calidad.

5. RECOMENDACIONES

A partir del análisis y las conclusiones sobre los factores de éxito de las buenas prácticas presentadas, se identifican diversas actuaciones y políticas que podrían ser de utilidad y eficacia en la Comunidad de Madrid. De ellas, destacan los siguientes **factores clave a modo de recomendación**:



- **Espacios y recursos para proyectos culturales emergentes:** Facilitar desde la Comunidad de Madrid la disponibilidad de espacios de trabajo (oficinas, talleres, salas polivalentes) y recursos básicos (equipamiento técnico, conectividad) para impulsar y consolidar proyectos artísticos y culturales. Los artistas emergentes y emprendedores culturales a menudo carecen de infraestructuras propias: proveerles de entornos asequibles –posiblemente reutilizando edificios infrautilizados o mediante convenios con ayuntamientos– puede dinamizar la creación. Estos espacios, además, pueden funcionar como *hubs* colaborativos y de **networking**, donde artistas emergentes interactúen con creadores consolidados, generando alianzas y aprendizajes mutuos.
- **Ventanilla única de asesoramiento cultural:** Muchos profesionales culturales, al incorporarse al mercado laboral, no cuentan con información ni guía en aspectos como emprendimiento, financiamiento, trámites fiscales o legales. Sería de interés establecer, por parte de la administración pública regional, una **ventanilla única** (física y virtual) que ofrezca servicios de *mentoring* y asesoramiento integral para ayudar a consolidar proyectos culturales y creativos sostenibles en el tiempo. Esta ventanilla única podría centralizar información sobre subvenciones, formación, normativa, contratación, etc., de manera accesible, reduciendo así las cargas burocráticas y la desorientación que enfrentan los artistas y gestores culturales al iniciar sus carreras o empresas.
- **Repositorio público de financiación cultural:** En línea con el punto anterior, resultaría muy útil y eficiente crear una base de datos o portal de acceso público que centralice becas, ayudas y otras formas de financiación disponibles para el sector cultural, tanto públicas (a nivel autonómico, nacional e incluso internacional) como privadas. El objetivo sería **facilitar el acceso** a esta información a los profesionales del ámbito cultural y artístico, ampliando el alcance y la efectividad de dichos recursos. Esta plataforma, mantenida actualizada, permitiría a un creador madrileño encontrar en un mismo lugar todas las convocatorias abiertas pertinentes a su perfil (desde ayudas europeas a residencias artísticas o patrocinadores locales), mejorando la transparencia y la concurrencia a la financiación cultural.
- **Archivo digital del patrimonio artístico madrileño:** Instaurar un **archivo digital** para salvaguardar las obras de los artistas de la Comunidad de Madrid, tanto del presente como del pasado. Esto podría materializarse como un repositorio digital regional accesible al público, donde se alojen copias digitalizadas de obras relevantes (grabaciones de espectáculos emblemáticos, documentales de procesos creativos, catálogos de exposiciones pasadas, etc.). De esta manera, los artistas se dan a conocer a través de una plataforma autonómica y sus creaciones quedan accesibles a todos los públicos a largo plazo. Además, un archivo de este tipo fomenta la **innovación y colaboración** entre profesionales, pues tener patrimonio cultural disponible puede inspirar nuevas obras (por ejemplo, remezclas, reinterpretaciones) y sirve de recurso educativo y de investigación.
- **Residencias artísticas interdisciplinares:** Promover y crear en la región residencias que incentiven la **interdisciplinariedad**, abriendo espacios de colaboración entre artistas y profesionales de otras disciplinas como la tecnología, la ciencia o la ingeniería. Esta convergencia de saberes impulsa la innovación y permite el desarrollo de proyectos

creativos con mayor impacto. Para asegurar el éxito de estas residencias, es fundamental que cuenten con la financiación y los recursos adecuados que permitan llevar a cabo los proyectos en condiciones óptimas (talleres equipados, laboratorios, asistencia técnica, etc.). Asimismo, las buenas prácticas resultantes de estas residencias deben ser visibilizadas y reconocidas, tanto para **incentivar dichas prácticas** como para acercar a la ciudadanía los beneficios de este tipo de iniciativas. Por ejemplo, organizar presentaciones públicas de los resultados de las residencias, publicar catálogos o documentales de proceso y establecer premios o menciones que destaquen los proyectos más innovadores surgidos de estas confluencias.

- **Aprovechar programas europeos innovadores:** Existen iniciativas de ámbito europeo que financian proyectos pilotados en colaboración arte-ciencia-tecnología, como los *S+T+ARTS Regional Centre*, del que hasta ahora solo ha habido un proyecto piloto en España (en Barcelona entre 2023 y 2024). Madrid, con un fuerte tejido universitario, de centros tecnológicos e instituciones de prestigio, podría optar a estas financiaciones para el desarrollo de proyectos locales de colaboración entre arte, ciencia y tecnología. Se recomienda explorar activamente estas convocatorias europeas innovadoras y presentar candidaturas en consorcio (por ejemplo, Comunidad de Madrid junto con universidades y empresas creativas locales) para atraer fondos e iniciativas punteras a la región.
- **Accesibilidad de los datos culturales al público:** Fomentar la integración de las instituciones culturales públicas de Madrid en la tendencia de datos abiertos, y dar incentivos a las entidades culturales privadas para sumarse, con el fin de hacer accesibles al público una gran cantidad de datos culturales. Para ello, es necesario contar con las **infraestructuras tecnológicas e informáticas** adecuadas que recojan dichos datos (por ejemplo, digitalización de colecciones, metadatos de espectáculos, catálogos de archivos) y ofrecer una plataforma atractiva e intuitiva para que la ciudadanía interactúe con ellos. Una plataforma de *open data cultural* madrileña podría permitir a desarrolladores, investigadores y creadores reutilizar información para proyectos creativos (apps turísticas, visualizaciones artísticas, nuevos formatos narrativos), a la vez que el público general podría descubrir el patrimonio cultural de formas novedosas. Este esfuerzo requiere coordinación con instituciones (museos, bibliotecas, teatros) y posiblemente alianzas con empresas tecnológicas locales para su diseño e implementación.

- Formación continua para gestores públicos de cultura:** Implementar un **itinerario formativo** dirigido a los profesionales que trabajan en áreas de cultura de la administración pública regional y local. El objetivo es dotarles de conocimientos, capacidades y herramientas actualizadas para mantenerse al día tanto a nivel tecnológico como artístico. Por ejemplo, ofrecer cursos periódicos sobre gestión cultural digital, marketing de audiencias, sostenibilidad en eventos, inclusión social a través de la cultura, etc. De este modo, los gestores y técnicos culturales públicos podrán diseñar políticas y programas más eficaces, innovadores e inclusivos, elevando la calidad de la gestión cultural en toda la región.
- Movimiento verde unificado en el sector cultural:** Establecer un movimiento o iniciativa unificada que integre claves, buenas prácticas y herramientas orientadas a la **sostenibilidad ambiental** en el sector cultural y creativo madrileño. Este movimiento podría materializarse a través de una plataforma digital (por ejemplo, un portal web colaborativo) o mediante elementos visuales comunes (como un distintivo, sello o incluso elementos físicos identificativos en eventos, a modo de “uniforme” verde simbólico). La idea es crear un punto de referencia donde autónomos, empresas e instituciones del ámbito artístico y cultural puedan acceder fácilmente a información relevante: herramientas de medición de impacto ambiental, investigaciones sobre cultura y cambio climático, y recomendaciones prácticas adaptadas (por ejemplo, guías para hacer un festival más sostenible, para eco-diseñar una exposición, etc.). El objetivo principal es **reducir el impacto ambiental de la industria cultural y creativa** mediante el acceso compartido al conocimiento y la acción coordinada. Al unificar esfuerzos bajo un mismo paraguas, se facilita la visibilidad y eficacia de las acciones verdes en cultura (por ejemplo, que el público identifique rápidamente qué eventos siguen ciertas pautas ecológicas gracias a la marca común), y se fortalece la comunidad de profesionales comprometidos con la sostenibilidad, que pueden reconocerse entre sí, compartir experiencias y colaborar.

1	Proporcionar Espacios y Recursos Ofrecer espacios de trabajo y recursos para artistas emergentes
2	Establecer Ventanilla Única Crear un centro de asesoramiento para profesionales culturales
3	Crear Repositorio de Financiación Desarrollar una base de datos de financiación cultural
4	Desarrollar Archivo Digital Establecer un archivo digital para obras de arte
5	Promover Residencias Interdisciplinarias Fomentar la colaboración entre artistas y otras disciplinas
6	Aprovechar Programas Europeos Utilizar programas europeos para proyectos innovadores
7	Mejorar la Accesibilidad de Datos Hacer que los datos culturales sean accesibles al público
8	Implementar Formación Continua Ofrecer formación para gestores culturales públicos
9	Establecer Movimiento Verde Crear una iniciativa para la sostenibilidad ambiental

En conclusión, la adopción de estas recomendaciones –espacios y recursos compartidos, ventanillas únicas de asesoramiento, repositorios de financiación, archivos digitales, residencias interdisciplinarias, aprovechamiento de fondos europeos, plataformas de datos abiertos, formación continua de gestores y un movimiento cultural sostenible– contribuiría significativamente a robustecer el ecosistema cultural madrileño.

No solo se mejorarían las condiciones laborales y oportunidades para los trabajadores culturales, sino que también se enriquecería la oferta y la participación cultural de la ciudadanía, alineando las políticas regionales con las tendencias y desafíos contemporáneos identificados en las mejores prácticas internacionales. Su implementación requerirá planificación detallada, alianzas estratégicas y evaluación permanente, pero los beneficios esperados en términos de creatividad, empleo y calidad de vida cultural justifican plenamente el esfuerzo. El momento actual presenta una oportunidad para que la Comunidad de Madrid lidere con el ejemplo, integrando la cultura en el centro de su estrategia de desarrollo sostenible e inclusivo. En definitiva, invertir en estas líneas de acción es invertir en una Comunidad más innovadora, cohesionada y orgullosa de su diversidad cultural.





El estudio sobre “**El empleo y la economía de la cultura en la Comunidad de Madrid**” profundiza en el conocimiento del mercado de trabajo que se desarrolla en nuestra región en torno al sector de la cultura, las artes y el entretenimiento. La investigación ha analizado las distintas ramas de actividad que se integran en este ámbito, los principales indicadores productivos, de consumo y de empleo, la evolución de dichas variables a lo largo de las dos últimas décadas, los factores interpretativos de los cambios observados y las tendencias que generarán nuevos escenarios a corto plazo, resaltando los principales retos que el ámbito de la cultura deberá afrontar.

El proyecto ha dado como resultado la publicación de **diez informes**: un primer **informe general** que ofrece una visión global del conjunto del sector; un segundo documento que facilita un **resumen ejecutivo**; seis informes que presentan los **resultados diferenciados según cada uno de los seis subsectores que conforman la economía cultural** (*Cinematográficas, de vídeo, de fotografía, de grabación de sonido y edición musical; Radiodifusión, programación y emisión de televisión; Edición y traducción e interpretación; Creación artística; Educación cultural; y Bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales*); un noveno documento que recoge el **marco normativo y de referencia**, así como los principales actores culturales de la Comunidad de Madrid; y, por último, un informe en el que se presentan algunas de la **buenas prácticas** (*benchmarking*) desarrolladas en el ámbito del empleo cultural.

El presente documento se corresponde con este último, el de **BUENAS PRÁCTICAS (Benchmarking) CULTURALES**. En él se recoge distintas iniciativas exitosas y transferibles en el ámbito de la cultura y el empleo, que ayuden a orientar el diseño de nuevas políticas e iniciativas de la creación, producción, distribución, difusión y consumo de bienes y servicios culturales.