



INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES: INNOVACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL

Creative and Cultural Industries: Innovation and Territorial Development

Andrés Badilla Agüero* 

RESUMEN

Este artículo presenta un análisis de las industrias creativas y culturales en relación con las potencialidades para el desarrollo territorial y la innovación en el caso particular de las artes visuales y el diseño en Costa Rica. La investigación de enfoque cualitativo y exploratorio implicó la revisión de literatura e informes sobre industrias creativas y culturales, con el fin de contextualizar el estudio. Además, se realizaron entrevistas a profesionales, emprendedores, docentes y otros actores clave del medio para obtener información de primera mano; se aplicó un cuestionario en línea para obtener información de un número de actores clave, y se realizaron observaciones de iniciativas individuales de emprendimiento de artes y diseño y eventos feriales. Posteriormente, para el análisis de los datos se utilizó el Modelo Iceberg para categorizar eventos, patrones, estructuras sistémicas y modelos mentales. Como principales resultados, se identifican estructuras sistémicas relacionadas con la centralización, carencias previas y necesidades relacionadas con los espacios de formación y su articulación. Asimismo, se identifican modelos mentales concernientes a la autopercepción y la percepción desde instancias decisoras. Finalmente, se profundiza en las oportunidades de mejora en estos ámbitos.

Palabras clave: industria creativa, innovación, desarrollo territorial, diseño, artes visuales.

ABSTRACT

This article presents an analysis of the Creative and Cultural Industries in relation to the potential for territorial development and innovation in the case of visual arts and design in Costa Rica. The qualitative research approach involved the review of literature and reports on creative and cultural industries in order to contextualize the study. In addition, interviews were conducted with professionals, entrepreneurs, teachers and key actors in the field to obtain first-hand information; an online questionnaire was applied to obtain information from several key actors, and observations were made of individual arts and design entrepreneurship initiatives and fair events. Subsequently, the Iceberg Model was used to analyze the data, categorizing events, patterns, systemic structures and mental models. As main results, systemic structures related to centralization, previous deficiencies and needs related to training spaces and their articulation are identified. Likewise, mental models concerning self-perception and perception from decision makers are identified. Finally, opportunities for improvement in these areas are discussed in depth.

Keywords: creative industry, innovation, development, design, visual arts.

* Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Profesor de Artes Plásticas. Máster en Diseño Avanzado por la Pontificia Universidad Católica de Chile y Máster en Paisajismo y Diseño de Sitio por la Universidad de Costa Rica. Correo: andres.badillaaguero@ucr.ac.cr. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9223-0588>

DOI: <https://doi.org/10.15517/rk.v49i1.64074>

Recepción: 5/11/2023

Aceptación: 25/11/2024



1. Introducción

El concepto de industrias creativas y culturales (en adelante ICC) viene acompañado de discusiones que trastocan imaginarios e ideales sobre el papel de la cultura, el arte, los oficios y profesiones de carácter creativo. Asimismo, al integrar componentes que lo identifican como sector productivo, no se encuentra exento de discusiones de carácter político e ideológico. No obstante, no se puede negar que tras las bambalinas de los escenarios creativos y culturales hay actividades productivas y transacciones económicas, así como vulnerabilidades y desigualdades.

El origen del término se sitúa a finales de la década de los sesenta con el concepto de industria cultural propuesto por Hornkeimmer y Adorno ([1994](#)) quienes cuestionan, entre otras cosas, cómo el ingreso de los contenidos o bienes culturales a esta lógica de mercado y de producción en masa, se traduce en una homogenización marcada por la aplicación de fórmulas estandarizadas y la prevalencia del efecto por sobre el acto creativo ([1994](#), p. 170):

El hecho de que sus innovaciones características se reduzcan siempre y únicamente a mejoramientos de la reproducción en masa no es algo ajeno al sistema. Con razón el interés de innumerables consumidores se aferra a la técnica, no a los contenidos estereotipadamente repetidos, vaciados de significado y ya prácticamente abandonados. El poder social que los espectadores veneran se expresa más eficazmente en la omnipresencia del estereotipo impuesta por la técnica que en las añejas ideologías, a las que deben representar los efímeros contenidos. ([1994](#), p. 181)

Del mismo modo, cuestionan cómo la industria cultural, en tanto producto del sistema capitalista, obedece a un mecanismo de perpetuación de un modelo enajenante de trabajo mecanizado:

...la industria cultural sigue siendo la industria de la diversión... La diversión es la prolongación del trabajo bajo el capitalismo tardío. Es buscada por quien quiere sustraerse al proceso de trabajo mecanizado para poder estar de nuevo a su altura, en condiciones de



afrontarlo. Pero, al mismo tiempo, la mecanización ha adquirido tal poder sobre el hombre que disfruta del tiempo libre y sobre su felicidad, determina tan íntegramente la fabricación de los productos para la diversión, que ese sujeto ya no puede experimentar otra cosa que las copias o reproducciones del mismo proceso de trabajo. ([1994](#), p. 181)

Cabe destacar, que la postura de los autores responde a una época y contextos particulares y que su crítica, si bien puede ser aplicable en muchos sentidos al contexto actual, y pese a que el concepto sigue sin gozar de una aceptación universal, distintos organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entre otros, han asumido e impulsado el concepto, promoviendo políticas públicas para su incorporación en distintas latitudes.

En el caso de Costa Rica, pese a que el concepto de *industrias creativas y culturales* no goza de total aceptación, las políticas públicas desarrolladas en los últimos años coinciden en la incorporación del concepto desde sus bases. Tal es el caso de la Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030 (ECRCC2030), que constituye uno de los más recientes instrumentos de política pública y que se plantea como una estrategia que «impulsa el desarrollo de la industria creativa y cultural costarricense, mediante el establecimiento de un ecosistema que favorezca el desarrollo de las unidades productivas, brindándoles condiciones para mejorar su competitividad en el mercado nacional e internacional» (Decreto Ejecutivo N° 42148, [2020](#)).

Para diversos autores (Juliao et al., [2020](#); O'Connor, [2011](#); Saferstein y Szpilbarg, [2014](#)) el concepto de *industrias culturales* evolucionó al de *industrias creativas* en la década de los noventa, por medio de la asimilación institucional y gubernamental y el desarrollo de políticas públicas, entre otros factores de orden político y económico. Esto amplió el espectro de productos y servicios asociados, entre ellos se encuentran «la publicidad, arquitectura, mercados de arte y antigüedades,



artesanías, diseño, diseño de modas, cine y video, videojuegos, música, artes performativas, editorial, servicios de software y computación, televisión y radio» (Saferstein y Szpilbarg, [2014](#), p. 107).

A pesar de que no hay una definición única y universalmente aceptada del término, autores como Castro Higuera ([2016](#)), Garnham ([2011](#)), Miller ([2011](#)), Saferstein y Szpilbarg ([2014](#)) discuten desde una perspectiva crítica sobre la evolución del concepto, y en sus textos abordan temas relacionados con la mercantilización, banalización y degradación de la cultura. Otros estudios (Cunningham, [2011](#); Juliao et al., [2020](#); O'Connor, [2011](#); Valbuena et al., [2018](#)) se inclinan por las bondades que la noción de industria ofrece. Más allá de esta discusión, es innegable que los sectores creativos y culturales se desenvuelven en escenarios económicos, en los que el intercambio de bienes y servicios es indispensable para su subsistencia. En muchos casos, su accionar se da en condiciones precarias y con grandes presiones ejercidas por los avances tecnológicos y la falta de un ecosistema bien definido y articulado en el que instancias decisoras a nivel de política pública; entidades de apoyo para el financiamiento, formación y actualización; espacios con la capacidad de convocatoria y profesionales de los sectores creativos; puedan trabajar en una agenda común.

Asimismo, no se puede obviar que muchos gobiernos han asumido el concepto de industrias creativas y culturales, incluyendo políticas públicas orientadas a su impulso. En este artículo, se analiza el contexto de las artes visuales y el diseño en el marco de las industrias creativas y culturales, en relación con las potencialidades para el desarrollo territorial y la innovación, y se profundiza en la identificación de percepciones y oportunidades de mejora en estos ámbitos.

Para estos efectos, el desarrollo territorial se aborda desde una perspectiva con sentido local, es decir, «reconociendo la diversidad y los contextos locales» (Morales, Teixeira y Sariego-Kluge, [2022](#), p. 31) y con la comprensión de que cada territorio posee distintas prioridades, necesidades y características que, por lo tanto, conducen a diferentes procesos y resultados (p. 189). Asimismo, se considera crítica la desigualdad histórica entre el espacio urbano, la periferia y el espacio rural pues,



como apunta Fernández ([2017](#)) al hablar de desarrollo territorial en Costa Rica, debe considerarse la necesidad de «estrechar los vínculos entre una región central más dinámica y con mayores oportunidades; y la periferia históricamente excluida del modelo de desarrollo que se ha privilegiado» (p. 2).

2. Contexto general de las industrias creativas y culturales en Costa Rica

El concepto de industrias creativas y culturales (ICC), también llamadas *economía naranja* o *economía creativa*, se ha posicionado desde distintas instancias como una promesa de motor estratégico de desarrollo, cuyo aporte tiene un peso significativo en la economía a nivel mundial. Este aporte representó en el año 2019 alrededor del 3 % del Producto Interior Bruto (PIB) mundial y más de un 5 % del PIB iberoamericano, mientras, para América Latina representó alrededor de 2,2 % del PIB regional para el año 2015 (Sánchez et al., [2018](#), p. 17). En el caso de Costa Rica, para el año 2015 representó igualmente un 2,2 % del PIB (Peralta y de Groot, [2020](#)). Para el año 2022, la cifra ascendió a 3,1 % del PIB a nivel mundial (Luzardo et al., [2023](#)) y representa el 6,2 % de empleo global, según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, [2022](#)).

De acuerdo con Benavente y Grazzi ([2017](#)), el concepto involucra el conjunto de actividades que permiten la transformación de ideas en bienes y servicios culturales y creativos, cuyo valor tiende a estar protegido mediante derechos de propiedad intelectual (DPI). Esta definición aporta tres elementos fundamentales: «el reconocimiento de la creatividad, el arte y la cultura como iniciativas productivas; la relación con la generación y aprovechamiento de los DPI (...); y el papel directo de estas actividades en la cadena de valor que transforma ideas en productos» (p. 9).

Entre las principales cualidades atribuidas a las ICC, sobresalen el dinamismo y el potencial para la generación de empleo para personas jóvenes y mujeres. Al respecto, según los datos del

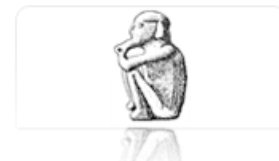


informe «Re-pensar las políticas para la creatividad de la UNESCO», el 48.1 % del trabajo en el sector de la cultura y el ocio es realizado por mujeres; mientras que la mayoría de la población activa en el sector creativo está constituida por personas entre los 18 y los 25 años. Además, se trata del sector que más personas emplea entre los 15 y 29 años (Naciones Unidas, [2022](#)).

No obstante, el desarrollo de las ICC enfrenta grandes brechas y desafíos, como la falta de políticas públicas que prevalezcan en el tiempo, la poca o nula articulación entre actores públicos (Benavente y Grazzi, [2017](#), pp. 39-40), la falta de información que facilite la toma de decisiones basadas en evidencia, además de la necesidad de un «marco teórico único que vincule la economía creativa al desarrollo sostenible y que sea aplicable y comparable» (Luzardo y Rodríguez, [2018](#), pp. 21-22). Por su parte, Sánchez et al. ([2018](#), p. 11) señalan factores como el alto riesgo, la difícil gestión, la coexistencia del emprendimiento formal con el informal y la desigualdad entre la «creatividad internacional» y el control de la distribución concentrado en países desarrollados.

En Costa Rica es posible identificar, en los últimos 15 años, algunas iniciativas incipientes orientadas hacia la visibilización e impulso del sector creativo y cultural en el escenario del desarrollo económico (Sánchez et al., [2018](#), p. 106). Entre estos avances destacan el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2006-2010 y el PND 2011-2014. Además, Costa Rica posee una Cuenta Satélite de Cultura (CSCCR), cuya primera medición sobre el aporte de las ICC al PIB fue realizada en 2013 y la más reciente se realizó en 2019. También, en el año 2016 se realizó la primera Encuesta Nacional de Cultura (Sánchez et al., [2018](#)).

La última medición de la Cuenta Satélite de Costa Rica en 2019 reportó un aporte al PIB de 2,1 % un porcentaje igual al aporte del suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado constituido por el 2,1 %, y es superior al aporte del cultivo de banano y cultivo y manufactura de café que alcanzaron 1,5 %. De ese 2,1 %, los subsectores de diseño y artes visuales representan un 10 % (Ministerio de Cultura y Juventud, Costa Rica, [2019](#)). En la Tabla 1 se pueden observar los



subsectores analizados por la Cuenta Satélite de Cultura en las áreas de producción cultura, valor agregado cultural (Ministerio de Cultura y Juventud, Costa Rica, [2019](#)):

Tabla 1

Aporte de los subsectores analizados por la Cuenta Satélite de Cultura en las áreas de producción cultural, valor agregado cultural, empresas culturales y empleo cultural

	Producción cultural %	Valor agregado cultural %	Empresas culturales %	Empleo cultural %
Publicidad	33	34	5	21
Audiovisual	29	24	4	23
Educación cultural y artística	18	25	45	25
Diseño	8	7	9	7
Música	5	3	11	3
Artes visuales	3	3	18	14
Editorial	3	3	2	3
Artes escénicas	1	1	6	4

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Cuenta Satélite de Cultura, (Ministerio de Cultura y Juventud, Costa Rica, [2019](#)).

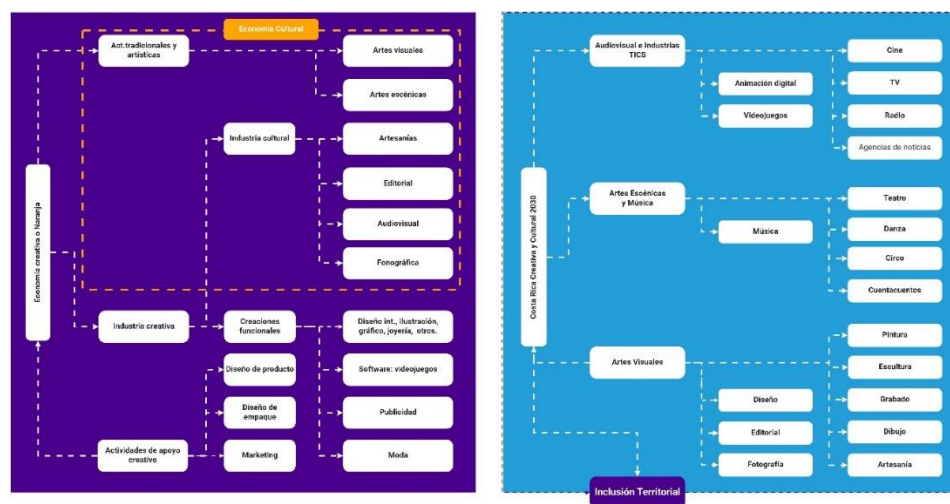
Asimismo, en el año 2020, se publicó la «Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2030» (ECRCC2030), definida «como un instrumento de política pública que reconoce y promueve los emprendimientos creativos y culturales, como un motor del desarrollo económico, social y cultural de Costa Rica» (Decreto Ejecutivo N° 42148, [2020](#)). En la estrategia, se plantean seis ámbitos de intervención: El sistema de información, la formalización y registro, el acompañamiento empresarial, el apoyo financiero, el apoyo a la innovación, y la inserción en mercados. Como se observa en la Figura 1 esta categorización propuesta posee muchas similitudes y algunas diferencias con respecto a la taxonomía asumida por instancias como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), esto según el esquema presentado por Benavente y Grazzi, ([2017](#), p. 9) a partir de la taxonomía de Buitrago y Duque ([2013](#)), en el que destaca una jerarquización a partir de tres grandes categorías: actividades tradicionales y artísticas, industria creativa y actividades de apoyo creativo. Esta última categoría contempla actividades que son parte de la cadena de valor de otras industrias (Benavente y Grazzi, [2017](#)).



Por su parte, en la ECRCC2030 (ver Figura 1), se interpretan tres categorías no jerarquizadas que procuran abarcar los segmentos poblacionales dedicados a los sectores: audiovisual e industrias TIC, artes escénicas y música, así como artes visuales. Sumado a las anteriores, se incluye un principio de acción denominado Inclusión Territorial, que procura «promover el desarrollo integral de las industrias creativas y culturales en todo el territorio nacional», lo cual argumenta la «amplitud y diversidad de la riqueza en recursos naturales, sociales y culturales, que tienen todas las regiones del país» Decreto Ejecutivo N° 42148 (2020).

Figura 1

Nomenclatura utilizada por el BID, adaptada de Benavente y Grazzi (2017) según la taxonomía de Buitrago y Duque (2013) y, a la derecha, los grupos utilizados para delimitar la población objetivo en la «Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2030»



Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida del Decreto Ejecutivo N° 42148 (2020).

Cabe destacar que, en el caso de la ECRCC2030, se considera que existe un error en la nomenclatura al considerar el diseño como una subcategoría de las artes visuales pues, aunque existe gran afinidad entre estos, difieren en sus procesos, objetivos y roles. Esto es medular en términos de política pública, dado que acarrea errores conceptuales y metodológicos a la hora de definir estrategias de desarrollo.



Por su parte, el principio de Inclusión Territorial es de gran relevancia si se considera que uno de los principales desafíos para el desarrollo de las ICC tiene que ver con las disparidades entre las regiones periurbanas y rurales, en contraposición a las urbanas y centrales del país (Sánchez et al., 2017, p. 116). De igual manera, es necesario considerar que el desarrollo de la economía creativa y cultural suele encontrarse asociado a la «clusterización» o agrupación (Boal, [2021](#); Galeano, [2022](#)), lo cual implica también la centralización de iniciativas de apoyo y lo hace susceptible a las disparidades territoriales.

Si bien es cierto que a priori parece lógico pensar que el talento surge igualmente distribuido en el espacio, son posteriormente los atributos y condiciones favorables de ciertos enclaves o territorios los que finalmente provocan su concentración. De hecho, Cerisola ([2019a](#) y [2019b](#)), Backman y Nilsson ([2018](#)) muestran cómo la cultura y el territorio están íntimamente relacionados, puesto que el patrimonio, las amenidades culturales y la concentración de capital humano influyen de forma significativa sobre los niveles de creatividad, y por tanto, sobre el desarrollo económico. (Boal, [2021](#), p. 11)

Desde esta perspectiva, las ICC se caracterizan también por la desigualdad (UNDP y UNESCO, [2013](#), p. 30). Para estas entidades, aunque las ideas y la creatividad son parte del acervo común, existen corporaciones transnacionales dominantes que generalmente son las que controlan la distribución (p. 30). Además, plantean que la economía creativa tiende a concentrarse en grandes ciudades del mundo y es propensa, debido a diversas formas de inversión y crecimiento, a intensificar relaciones de desigualdad tanto dentro de los países como entre estos. Aunado a esto, para Meza et al., ([2017](#)), al ser el auge de las ICC un fenómeno catapultado por la globalización y la sociedad de la información es oportuno considerar que, en un entorno global altamente competitivo coexisten culturas «creativas y pasivas» y, por ende, grandes amenazas de aculturación en los que las segundas corren el riesgo de ser sometidas. Esto desencadena fenómenos como la «imitación, renuncia a la



propia identidad, ausencia de autoestima e incluso creer que todo lo importado es mejor por naturaleza intrínseca, gestando un desarrollo por imitación, sin identidad y de dudosa competitividad» (p. 283).

Al igual que en la mayoría de los países de América Latina, el escenario de las ICC en Costa Rica enfrenta grandes desafíos, entre los que destacan: la disparidad en la afinidad y vocación para el emprendimiento entre disciplinas, la falta de trascender la «fase mínima de credibilidad» para alcanzar acceso a financiamiento, la falta de cobertura en zonas periféricas y rurales, la necesidad de articulación del ecosistema emprendedor de la ICC para que responda a las necesidades del contexto. Finalmente, uno de los principales retos para el país es «integrar la tecnología y la innovación a lo largo de la cadena de valor del proceso de producción y de las propuestas de producto al consumidor final» (Sánchez et al., [2018](#), p. 116).

Desde este punto de vista, existe una discrepancia entre la declaración de oportunidad que representan las ICC como mecanismo para impulsar el desarrollo territorial y la realidad del contexto en zonas alejadas de espacios urbanos que padecen condiciones de rezago y disparidad. No se puede obviar el hecho de que el desarrollo territorial es indisociable de fenómenos como la exclusión, desigualdad y las relaciones de dependencia, y que se requiere asumir una postura para determinar qué tipos de inclusión y desarrollo se busca impulsar.

3. Innovación, industrias creativas y culturales y desarrollo territorial

El debate con respecto a la innovación y las ICC posee matices de la más amplia variedad. Stoneman ([2010](#)), por ejemplo, categoriza la innovación en los sectores creativos y culturales como «innovación blanda» (p. 9) y señala que su impacto atraviesa bienes y servicios. Estos actúan principalmente sobre el atractivo simbólico, estético o aporte intelectual más que al desempeño funcional, o bien, innovaciones con alto valor estético en industrias cuyo resultado no es estético *per se*, sino funcional. De acuerdo con Benavente y Grazzi ([2017](#)), el vínculo entre la economía creativa



y la innovación trasciende la innovación blanda, pues contribuye al «desempeño innovador de una sociedad, al aumentar la demanda de tecnología de punta» (p. 14), así como el desarrollo de propiedad intelectual y el aporte de conocimiento e ideas a otras industrias.

Por su parte, Eltham ([2013](#), p. 551) se opone al concepto de innovación blanda planteado por Stoneman ([2010](#)). Para el autor, la innovación que posee componentes de carácter cultural o artístico no puede ser solo entendida como una entidad en el mercado, y propone que el fenómeno de la innovación en el ámbito creativo y cultural requiere de una mirada y discusión multidisciplinarias fundamentadas en toda la gama de la creatividad humana.

Más allá de esta discusión frente al tipo de innovación en las ICC, y de la limitada comprensión principalmente en lo que respecta a los componentes intangibles relacionados con el ámbito creativo y cultural, se identifican grandes potencialidades, entre las que se destacan al menos cuatro. En primer lugar, la innovación en las ICC se puede dar de la misma manera en que ocurre en otras industrias, es decir, al potenciar procesos que involucran la creación, producción, comercialización y distribución de servicios, productos, procesos, técnicas e ideas (de Miguel Molina et al., [2019](#), p. 2), que aportan novedad y valor y que sustituyen o complementan formas previas. En segundo lugar, la capacidad prospectiva que poseen muchas prácticas involucradas en las ICC, como el diseño o las artes, aporta una libertad para imaginar, diseñar, visualizar realidades posibles y que, en combinación con otras áreas disciplinares, puede devenir tanto en transformaciones como en nuevas formas de aproximación a los problemas. En tercer lugar, debido a que algunos sectores de las ICCS involucran el desarrollo y uso de tecnología, muchas innovaciones en esta industria pueden polinizar el quehacer en otras industrias. En cuarto lugar, al sugerir la innovación transformaciones en distintas esferas, es pertinente considerar que, al ser el componente cultural una de las bases de las ICC, se ponen en juego diversos rasgos de arraigo identitario; por lo tanto, esas transformaciones deberán ocurrir en virtud del reconocimiento de la cultura en que se originan. Empero, esta



consideración no es distinta de los riesgos que suponen otros mecanismos y modelos de desarrollo y representa, por el contrario, una oportunidad para fortalecer la cultura en un escenario cambiante. En ese sentido, para la UNESCO ([2022](#)) estas transformaciones, cuando están ligadas a las ICC, implican la capacidad de «re-crear» la cultura en una «dinámica de equilibrio entre tradición e innovación» (p. 21).

En ese sentido, una definición pertinente del concepto de innovación es la aportada por la Fundación COTEC para la Innovación, que la asume como «todo cambio (no solo tecnológico) basado en conocimiento (no solo científico) que genera valor (no solo económico)» (Portella et al., [2020](#), p. 115). Asimismo, se toma en consideración la perspectiva de Verganti ([2009](#)) que, como alternativa al paradigma de la innovación radical, impulsada por la tecnología y de la innovación incremental impulsada por el mercado, plantea un enfoque de innovación guiada por el diseño: innovación radical de significado o innovación semántica (p. 229). Para el autor, el campo de estudio de la innovación radical y el I+D, no ha prestado la atención suficiente a los significados como catalizador de innovación, por lo que las estrategias de innovación se han decantado por «saltos cuánticos en el rendimiento del producto gracias a tecnologías innovadoras» (p, 223) es decir, innovación radical impulsada por la tecnología; y en «soluciones de productos mejoradas gracias a un mejor análisis de las necesidades de los usuarios» (p.224) lo que constituye la innovación incremental impulsada por el mercado. En ese sentido, la innovación guiada por el diseño parte de la premisa de que «la gente usa las cosas por motivos emocionales, psicológicos y socioculturales profundos, así como por motivos utilitarios.» (Verganti, [2009](#), p, 217). Esto no implica que la innovación guiada por el diseño no asuma los avances tecnológicos como componente de la innovación, por el contrario, la tecnología suma al significado como un medio más que como un fin.



4. Metodología

Esta investigación se planteó con un enfoque cualitativo de alcance exploratorio. Su desarrollo incluyó 4 fases de recolección de datos y una etapa final de análisis. El proceso de recolección de datos se llevó a cabo desde agosto de 2020 hasta noviembre de 2021.

En la Fase 1, se realizó una revisión de datos de diversas fuentes institucionales nacionales e internacionales en relación con ámbitos de mejora, oportunidades, potencialidades, empleo, entre otros factores de interés en relación con las artes visuales y el diseño.

En la Fase 2, se exploraron percepciones por parte de actores clave primarios, en este caso, así como para las fases siguientes profesionales, de las artes visuales según la nomenclatura definida por la Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2030 (ECRCC2030) que integra en esta categoría las áreas de Pintura, Escultura, Grabado, Dibujo, Artesanía, Diseño, Editorial y Fotografía. Para esto, se aplicaron 22 entrevistas semiestructuradas en profundidad y un cuestionario en línea. A continuación, se presentan los criterios para la elección de la muestra para las entrevistas y el cuestionario en la Tabla 2:

Tabla 2

Proceso metodológico, fase 2

Fase 2		
Actores clave primarios	Criterio de elección de la muestra	Temas de interés
10 profesionales	Profesional con grado mínimo de bachiller universitario en las áreas de Pintura, Escultura, Grabado, Dibujo, Artesanía, Diseño, Editorial y Fotografía. Al menos 5 años de experiencia profesional. Al menos 5 profesionales de zonas alejadas de la GAM.	- Vacíos en la formación. - Búsqueda de formación continua. - Intereses acerca de la innovación y el emprendimiento.
7 estudiantes	Estudiantes universitarios activos con mínimo tres años de carrera en las áreas de artes visuales.	- Percepción y aspiraciones sobre su ámbito profesional. - Oportunidades /necesidades de Conformación de redes.
5 personas emprendedoras	Personas emprendedoras en las áreas de en las áreas de artes visuales. Emprendimiento activo con al menos 2 años.	



1 persona investigadora	Persona investigadora, profesional de artes visuales.
Cuestionario en línea	Experiencia investigando temas relacionados con la innovación y emprendimiento en el sector creativo y cultural. El cuestionario fue enviado a estudiantes, profesionales y emprendedores de artes visuales. Se envió a un a un total de 100 personas y se obtuvo una tasa de respuesta de 79 %.

Fuente: elaboración propia.

En la Fase 3, se examinaron percepciones por parte de actores clave secundarios, conformados por personas representantes de instancias de formación, financiamiento y apoyo para la innovación y el emprendimiento. Los criterios y temas abordados se observan en la Tabla 3:

Tabla 3
Proceso metodológico, fase 3

Actores clave secundarios	Fase 3	
	Criterio de elección de la muestra	Temas de interés
4 funcionarios de laboratorios de innovación.	Profesionales con al menos 8 años de experiencia guiando procesos de innovación.	- Percepción y aspiraciones sobre su ámbito profesional - Percepción de oportunidades para innovar.
1 funcionaria de la Red de Microemprendedoras de Occidente.	Persona gestora cultural y encargada de la Red de Microemprendedoras de Occidente.	- Percepción sobre oportunidades de vinculación entre actores y conformación de redes. - Consideraciones sobre el estado de las ICCs en Costa Rica.
4 personas de 2 instancias de apoyo al emprendimiento ICC	Profesionales responsables de guiar procesos de innovación, formalización de emprendimientos y búsqueda de fondos y financiamiento.	- Oportunidades o necesidades de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en la Fase 4 (ver Tabla 4), se observaron 16 iniciativas individuales de emprendimiento de artes visuales y dos eventos feriales de venta de productos de artes visuales a nivel nacional (Feria de Bellas Artes y Feria Hecho Aquí).

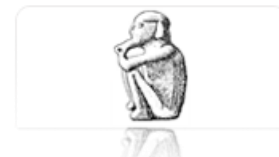


Tabla 4

Proceso metodológico, fase 4

Fase 4		
Observación	Criterio de elección de la muestra	Temas de interés
16 iniciativas de emprendimiento de artes visuales.	Iniciativas individuales de emprendimiento de los ámbitos de artes visuales con al menos dos años de operar.	- Emprendimiento. - Iniciativas de innovación. - Circularidad en las iniciativas. - Encadenamientos productivos.
2 eventos feriales de artes visuales.	2 eventos consolidados de artes visuales con alcance nacional.	

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se desarrolló un análisis de los datos utilizando el Modelo Iceberg (Kim, [1999](#)), el cual constituye una herramienta de pensamiento sistémico que permite acercarse a problemas complejos identificando eventos, patrones, estructuras sistémicas y modelos mentales. En palabras de Monat y Gannon ([2015](#)), el pensamiento sistémico precisa del entendimiento de que, en los sistemas diseñados por humanos, los eventos recurrentes y los patrones, que corresponden a lo que es observable, son causados por estructuras sistémicas y por modelos mentales que permanecen «escondidos». Para los autores, las estructuras sistémicas son:

La jerarquía organizativa; jerarquía social; interrelaciones; reglas y procedimientos; autoridades y niveles de aprobación; flujos y rutas de procesos; incentivos, compensación, metas y métricas; actitudes; reacciones y los incentivos y miedos que las provocan; cultura corporativa; bucles de retroalimentación y retrasos en la dinámica del sistema; y fuerzas subyacentes que existen en una organización. (Monat y Gannon, [2015](#), p. 19)

Por su parte, a esas estructuras sistémicas subyacen los *modelos mentales*, los cuales corresponden a las creencias o suposiciones sobre cómo opera el mundo (Kim, [1999](#)). Se trata de «paradigmas o estructuras de creencias que procuran simplificar el universo en que vivimos, y que son conducentes a dar forma a las estructuras sistémicas que pueden ser intencionales o emergentes» (Monat y Gannon, [2015](#), p. 20). Desde esta perspectiva, aunque los eventos y los patrones



corresponden a lo que se observa, el Modelo Iceberg invita a una profundización con el propósito de alcanzar las estructuras sistémicas y los modelos mentales, los cuales resultan de mayor pertinencia para entender un fenómeno. Para efectos de esta investigación, y con el fin de facilitar la lectura de los resultados, se presentan como categorías de análisis los principales eventos, patrones, estructuras sistémicas y modelos mentales, a partir de los cuales se construyen las conclusiones.

Con respecto al análisis de datos, los eventos, patrones, estructuras sistémicas parten de la interpretación de los datos desde lo propuesto por Kim ([1999](#)) y Monat y Gannon ([2015](#)) y se definen con un criterio de saturación, es decir, se filtran según la cantidad de menciones y la relevancia atribuida por los actores clave.

5. Resultados

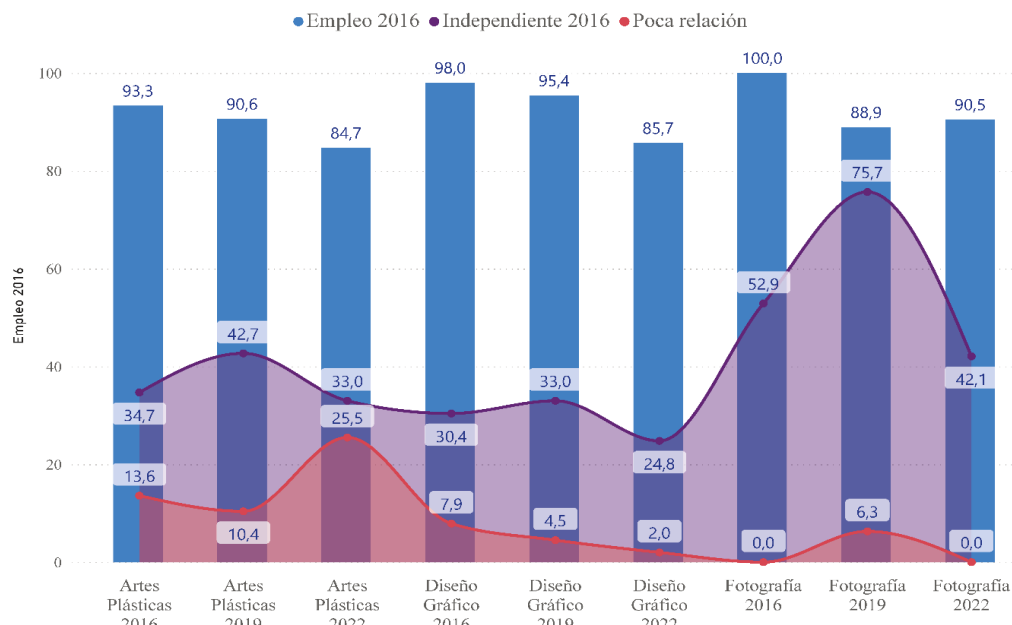
5.1. Eventos y patrones

Según datos presentados por la Radiografía Laboral (CONARE, [2022](#)), entre 2016 y 2019 se presentó una marcada tendencia al aumento de actividades laborales independientes en distintos ámbitos creativos relacionados con el diseño y las artes visuales en general. Como se observa en la Figura 2, el trabajo independiente fue en este periodo una de las principales áreas de empleo. Sin embargo, en la última medición realizada en 2022, estos mismos sectores muestran una disminución en los porcentajes de personas empleadas, así como de profesionales dedicados a trabajo independiente. No obstante, los porcentajes de personas dedicadas al trabajo independiente siguen siendo de una relevancia considerable.



Figura 2

Porcentajes de empleo y empleo independiente de profesionales de las ICC, 2016, 2019 y 2022



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Radiografía Laboral (CONARE, [2022](#)).

Como se observa, parece haber una relación entre la disminución del trabajo independiente y el aumento del desempleo. En cuanto a la relación del empleo con la profesión, en el caso de Artes Plásticas se observa una disminución en el empleo y en el empleo independiente, y un aumento significativo del empleo con poca relación que asciende a 25 % en 2022. La situación es distinta en diseño gráfico, donde el empleo, el empleo independiente y la poca relación con la profesión disminuyen. En el área de fotografía, se muestra una leve mejoría en los números de empleo, una caída significativa en el empleo independiente que pasa de 75 % en 2019 a 42.1 % en 2022, y mejora la relación entre el empleo y la profesión.

Debido a la naturaleza de las disciplinas y profesiones de las ICC, el trabajo *freelance* y la venta de servicios de manera temporal son comunes denominadores. Sin embargo, como se observa en los resultados no en todos los casos dan lugar a la conformación de empresas o iniciativas



remuneradas permanentes y formalizadas, por ejemplo, de las 16 iniciativas observadas solamente 2 corresponden a emprendimientos permanentes y formalizados. En ese sentido, es importante considerar que, al igual que en otras mediciones de los sectores creativos y culturales, estas cifras no necesariamente se relacionan con el empleo formal o la conformación de emprendimientos, dado que incluye datos de profesionales que ofrecen servicios ocasionalmente o de manera informal.

Con respecto a estos datos, se visualizan dos aspectos relevantes; en primer lugar, son indisociables de la crisis ocasionada por el SARS-CoV-2, en la que el sector cultural y en general el sector de emprendimiento y servicios independientes se vieron seriamente afectados. Por otra parte, es posible anticipar un escenario laboral cada vez con más empleo temporal o por venta de servicios temporales, por lo tanto, la formalización de esas actividades y la creación de ideas de negocios representa una oportunidad y necesidad latente. Esta tendencia en el mercado laboral se condice en gran medida con las aspiraciones laborales de profesionales jóvenes. Al realizar la consulta, de un total de 79 personas, 38 (48.1 %) manifestaron que como primera opción tienen el deseo de realizar trabajo *freelance*; en segundo lugar, 34 (43 %) señalaron el deseo de emprender con productos o servicios innovadores, y, en tercer lugar, 31 (39 %) se inclinaron como primera opción por el deseo de ser empleado y alcanzar altos mandos. Esta predisposición indica un posible aumento en la tendencia del autoempleo.

En cuanto al desarrollo y puesta en práctica de iniciativas, se observaron 16 proyectos de emprendimiento durante un año, de los cuales, al finalizar el desarrollo de este trabajo (2023), solamente 2 permanecen activos y constituyen emprendimientos consolidados con más de tres años de operación. Se observa un predominio de emprendimientos tradicionales, es decir, que parten de ideas puestas en práctica por otras iniciativas previamente y que cuentan con competencia de otras iniciativas iguales o muy similares. Asimismo, se observa el desarrollo de productos de base textil, con baja incorporación tecnológica, baja complejidad técnica y no se observan atributos novedosos o



ventajas competitivas. Por otra parte, se distinguen encadenamientos productivos en los que en el desarrollo de un mismo producto participan dos o más empresas, así como la conformación de redes. En general, las personas informantes manifiestan la dificultad de llevar a cabo procesos de esta naturaleza sin conocimientos previos que les permitan dirigir de manera adecuada sus esfuerzos, lo cual los lleva a procesos prolongados de experimentación que resultan costosos y, en muchos casos, culminan en fracaso. Este aspecto es mencionado por una persona colaboradora:

La verdad es difícil, a veces uno quiere dejarlo todo botado... hemos fallado, compramos máquinas que no necesitábamos (...). Todo lo hemos tenido que aprender a golpes, en la calle. Le soy sincero, yo creo que estoy a punto de dejarlo y me quedo solo con mi trabajo como diseñador y así no me complico. [Diseñador emprendedor 1¹, entrevista en profundidad]

Emprender es difícil, sobre todo cuando uno no sabe qué tecnología hay disponible para los proyectos. [Diseñador emprendedor 2. Entrevista en profundidad]

Es importante recalcar que estos factores se manifiestan como patrones en el contexto del emprendimiento en Costa Rica. Aunque el fracaso puede ser asumido de distintas maneras en el mundo del emprendimiento, en el país, el miedo al fracaso está arraigado en una cultura que no fomenta la toma de riesgos como consecuencia de las barreras que presenta el ecosistema (Lebendiker et al., [2015](#), p. 22), lo cual resulta en una condicionante negativa. También, según los mismos autores, alrededor de un 58 % de los nuevos emprendimientos no posee elementos novedosos en sus productos o servicios, este factor incide negativamente en su posicionamiento y competitividad.

Esto se refleja en la tendencia de las iniciativas observadas, en las que se da una predilección por el trabajo con productos en los que el objeto, producido de forma externa o tercerizada es

¹ La confidencialidad fue garantizada en todas las entrevistas y se acordó mutuamente mantener en anonimato a las personas participantes.



adquirido para funcionar como soporte para propuestas gráficas. Si bien visualmente las propuestas se diferencian entre sí y dan cuenta de habilidades y talentos pertinentes para el ámbito, a nivel de propuesta de valor, así como de innovación y funcionalidad, no se presentan en la mayoría de los casos valores agregados. Del mismo modo, con excepción de uno de los casos, no se presentan componentes novedosos que diferencien las propuestas de otras similares. Esta situación repercute en términos de posicionamiento, supervivencia y escalabilidad de las propuestas de negocios. Esto también es una condicionante al momento de acercarse a espacios donde se recibe ayuda para mejorar propuestas, procesos y aspectos técnicos de las propuestas, lo anterior se constata en la siguiente declaración de una persona colaboradora encargada de un laboratorio de innovación:

Vienen muchos con proyectos y les tenemos que decir no le podemos ayudar porque vienen con lo mismo que hace la mayoría, eso no es innovación, en cambio hay otros que traen proyectos de gran impacto (...). [Encargado de laboratorio de innovación. Entrevista en profundidad]

En este sentido, un aspecto relevante tiene que ver con la identificación de problemas y oportunidades que son atendidos, así como con la existencia de un ecosistema fragmentado en el que los actores no se conocen o tienen procesos de operación disgregados. Una mejor articulación entre actores deviene en la conformación de encadenamientos productivos capaces de generar nuevas alternativas a problemas existentes. Así se menciona que:

Hay un tema con la identificación de problemas y reconocimiento de oportunidades, pero cuando la gente se acerca se generan relaciones interesantes, creativas, aquí podemos poner en contacto a la gente con proveedores y asesorar con procesos técnicos, tecnológicos y metodológicos, pero tiene que haber iniciativa. [Encargado de laboratorio de innovación. Entrevista en profundidad]

Aunado a esto, tanto en las observaciones de las iniciativas como en las declaraciones de las



personas colaboradoras, se evidencia una marcada afinidad y apego a procesos tradicionales de las distintas profesiones. Esto afecta en mayor medida a algunas ramas de las ICC relacionadas con las artes visuales y la artesanía, en las que resulta mucho más difícil posicionar un negocio. Aunque hay iniciativas que buscan apoyar procesos de ideación, actualización en procesos tecnológicos y de negocios, la efectividad de este apoyo depende de la acogida de parte de los actores hacia nuevas propuestas. Esto se constata en declaraciones como las siguientes:

Ha sido difícil, creo que nos vamos a mover de lugar porque aquí a veces es más fácil que venga gente de lugares alejados (como de Heredia y San José) que la misma gente de aquí.
[Encargado de Fab Lab. Entrevista en profundidad]

Con los artesanos es difícil trabajar, yo pasé años en eso y te puedo decir que es un entorno difícil, no siempre reciben bien la capacitación, les cuesta asimilar nuevas formas de hacer, cuesta agruparlos. [Investigadora y docente universitaria. Entrevista en profundidad]

Si bien no se considera que sea necesario un abandono de aspectos tradicionales de las distintas profesiones y oficios de las ICC y, mucho menos, que se deba abandonar el rol de las ICC en la preservación del acervo cultural, sí se considera pertinente que las prácticas incorporen nuevos procesos, tecnologías y enfoques que contribuyan no solo a mejorar la productividad de las iniciativas, sino también a dar lugar a nuevos procesos creativos. Así lo menciona una de las personas colaboradoras:

A veces la recepción de nuevas tecnologías no es la mejor, muchas veces porque se ve como una amenaza. Creo que ver lo que logran otros motiva [...] aquí llega mucha gente referida por otros artesanos que pasaron por el laboratorio. [Persona encargada de Fab Lab. Entrevista en profundidad]

Por otra parte, en otras áreas de las ICC como el diseño gráfico, se observa una orientación hacia el uso de programas de producción y edición, pero con muy pocas herramientas para dar lugar



a iniciativas propias de negocios. De este modo, las personas profesionales entran en una disyuntiva pues se ven obligadas a una constante actualización en el uso de programas, sin que esto se traduzca en nuevas alternativas de negocios capaces de transformar el escenario laboral. Este dilema es mencionado por una persona colaboradora como un elemento clave en términos de innovación:

El problema es que se están formando como operadores de software... sí, en lo inmediato eso le da trabajo, pero usted se desactualiza en dos toques. El manejo tecnológico es fundamental, pero tiene que estar combinado con una mentalidad innovadora... la pregunta no es lo que sabe hacer, sino qué va a hacer con lo que sabe... si los profesionales no saben innovar y no tienen herramientas para emprender, estamos mal, imagínese pasar 5 años aprendiendo a usar programas para que alguien siempre le diga qué tiene que hacer con eso. Si su carrera está basada en eso, a los 40 tiene que cambiar de profesión. [Persona encargada de laboratorio de innovación. Entrevista en profundidad]

Por otro lado, en lo que respecta a la relación entre las aspiraciones laborales y la disposición a permanecer en su lugar de origen (Figura 3), se destaca que, si bien la preferencia principal es trabajar en el extranjero, con un 31.65 %, el interés por laborar en su lugar de origen es notablemente cercano como segunda opción, con un 30.8 %. Por el contrario, solamente un 16.46 % de los encuestados seleccionó como su primera preferencia la opción de trabajar en la Gran Área Metropolitana (GAM), en contraposición al 21.52 % que muestra preferencia por lugares alejados de la GAM. Estos hallazgos adquieren relevancia, ya que la disposición de los profesionales a quedarse y contribuir en estas localidades podría ser un factor crítico para el desarrollo territorial.

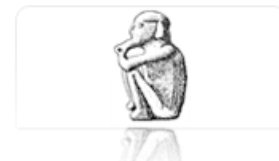
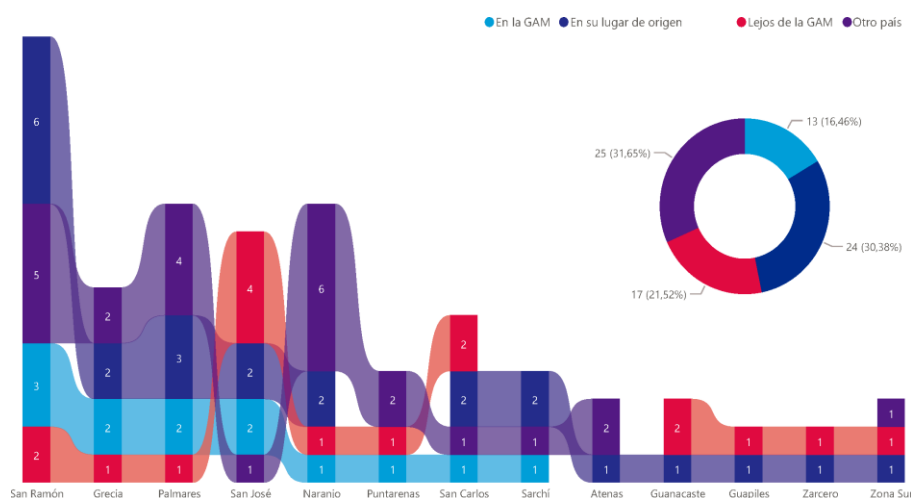


Figura 3

Relación procedencia-predilección de lugar de trabajo 2020



Fuente: elaboración propia.

Para que ese deseo se materialice, es necesario generar en el territorio alternativas que faciliten el desarrollo de nuevas iniciativas. Sin embargo, también en la práctica existe reticencia a optar por la generación de alternativas en el territorio de origen. Esta visión se constata también en los ámbitos de formación en los cuales se generan iniciativas en la zona de origen:

Hay que aprender a buscar oportunidades, uno entiende que en la urgencia de insertarse a trabajar se buscan opciones más mecánicas, pero la mentalidad debe ser generar opciones en el lugar donde viven, eso es lo que busca la universidad. [Docente de Diseño. Entrevista en profundidad].

Además, esta tendencia se evidencia mediante un acercamiento a la Cuenta Satélite de Cultura que permite visibilizar una centralización en términos de actividades de formación y apoyo al emprendimiento. Por ejemplo, de aproximadamente 210 instancias de apoyo registradas, cerca de 180 se encuentran localizadas en la GAM y alrededor de 160 se encuentran en la Capital San José y



sus cercanías, mientras que las demás se dispersan en el resto del país. Es preciso aclarar que estos datos posiblemente se encuentran desactualizados a la fecha de este estudio, y es probable que no contengan la totalidad de iniciativas de apoyo; no obstante, aunque puedan tener algunas variaciones, la tendencia se observa al realizar un mapeo de iniciativas que involucran instancias como aceleradoras de negocios, Fab Labs, centros de formación, espacios vitrina (ferias o exposiciones) entre otros.

Aunque existe una centralización de alternativas, también existe una percepción de lejanía que parece sobredimensionada para un territorio pequeño como el costarricense. Cerca de un 50 % de profesionales consultados considera que una de las principales limitantes es la lejanía con espacios que proporcionan tecnología y herramientas para el desarrollo de proyectos, o bien, el desconocimiento de opciones cercanas. En esta línea, se señala que:

el problema no está solo en la distancia, un ecosistema se puede alimentar desde el ámbito virtual, pero hay problema con la búsqueda e identificación, contar con canales. [Encargado de Fab Lab. Entrevista en profundidad]

Otro aspecto identificado que incide en el bajo nivel de innovación en las propuestas, así como en la reticencia a generar nuevas alternativas independientes, tiene que ver con un bajo consumo local en algunos ámbitos de la ICC Costa Rica. Según Sánchez et al., (2018), es común que no se dé el valor a productos nacionales o se «pretendan gratis»; por esto, existe una necesidad de formar desde edades más tempranas a las personas con respecto al valor de los productos culturales. Este consumo local se evidencia también en la baja participación en actividades y espacios culturales a nivel nacional. Con excepción de las casas de la cultura en la Región Huetar Caribe, todos los indicadores reflejan una mayor participación en la Región Central del país. En todo caso, la participación de estos espacios es, de por sí, muy baja en todo el territorio nacional según datos de la Encuesta de Cultura (2016), del Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica.



Un factor importante es que los mismos datos evidencian que la falta de participación tiene como principal motivo la falta de interés y de gusto por estas actividades, con excepción de un caso en la Región Brunca, donde la lejanía de estos espacios sobresale también como factor determinante. En este sentido, una persona informante compartió una reflexión al afirmar que:

Pasa que estas actividades nos son prioritarias para las personas, suelen ser actividades y espacios que parecen estar pensados para ciertos arquetipos de público. Es sabido que una mayoría de gente no va, pero no estamos haciendo la tarea para saber el porqué. Supongo que no todo el mundo tiene lugar para reconocerse ahí. [Profesional de Artes Visuales. Entrevista en profundidad.]

Nuevamente, esto no implica que se deba apelar al abandono de componentes educativos, intelectuales o tradicionales, o que se deba privilegiar el entretenimiento; se trata de encontrar formas que permitan construir mayores conexiones con las personas. Por otra parte, en el contexto de la crisis ocasionada por la Pandemia del SARS COV-2, fue posible visualizar un escenario particular y excepcional en el que desnudaron y profundizaron grandes carencias, rezagos y disparidades.

En este escenario, las ICC al igual que otros sectores recibieron un trato residual en detrimento de una situación previamente precaria. Los efectos de la crisis sanitaria repercutieron en las ICC alrededor del mundo, convirtiéndola en uno de los sectores más deteriorados durante la emergencia. Según datos del BID, 50 % de las ICC debió reinventarse debido a las medidas restrictivas, mientras que en el 60 % hubo altos números en reducción de jornadas y despidos (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), [2020](#)).

5.2. Estructuras sistémicas

5.2.1. Centralización

Como se ha señalado, la dicotomía entre la oportunidad que representan las ICC para el



desarrollo territorial y la realidad del ecosistema es una constante. Aunque en Costa Rica se han realizado algunas acciones para apoyar el desarrollo de las ICC mediante políticas públicas como la Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2030, o la Cuenta Satélite de Cultura, la realidad de las ICC en Costa Rica presenta rezagos en términos de organización del ecosistema y de apoyo a distintos procesos relacionados no solo con la Innovación y el emprendimiento, sino también con su impulso en entornos fuera de la GAM.

La centralización resulta una de las estructuras sistémicas más visibles y responde a formas históricas en las que se ha dado el desarrollo territorial en el país, pero también a una forma de operar de las ICC que asocia la cercanía con grandes urbes con mayores oportunidades de escalar. En el caso de Costa Rica, durante el año 2020, y como una constante hasta el 2023, en medio de la crisis se evidenció que la cultura constituye uno de los eslabones más débiles del sector público, dándose pujas por reducciones históricas en el presupuesto cultural. Mientras que, en octubre de ese mismo año se aprobó en el plenario una moción para un recorte de 4100 millones de colones para el Ministerio de Cultura y sus instancias adscritas, traduciéndose finalmente en una disminución de 1500 millones de colones (Ruiz, [2020](#)), lo cual se traduce en una menor cobertura territorial de iniciativas ya de por sí centralizadas.

5.2.2. Carencias previas

Aunque en el contexto de la crisis las ICC fueron duramente golpeadas, es oportuno señalar que esta llegó a evidenciar las tareas pendientes y a agravar una serie de carencias estructurales previas, como la falta de formación, acceso a financiamiento, baja digitalización, debilidad de los ecosistemas creativo y cultural, dependencia de otros sectores productivos, dificultades para emprender, entre otras señaladas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ([2020](#)), las cuales son coincidentes con las carencias identificadas en el trabajo. Distintas organizaciones como la



UNESCO y el BID advirtieron que la crisis reveló la precariedad socioeconómica de los artistas, situación que recrudeció en el 2020 en América Latina, con una cancelación del 83 % de actividades y una caída del 13,75 % en la creación de valor económico (Gigena, [2021](#)).

En este sentido, la inacción por parte de las autoridades competentes para atender los efectos negativos, aunado a los recortes presupuestarios durante la crisis, recrudecieron las condiciones de precariedad del sector. Si bien para el año 2023 el sector creativo y cultural en Costa Rica no cuenta con mediciones para verificar su posible recuperación, los distintos espacios parecen mostrar mejoras en cuanto a participación. No obstante, la amenaza de recortes es cada vez más constante.

5.2.3. Espacios de formación y conexión

Otro factor de suma importancia y que se manifiesta a nivel de estructuras sistémicas tiene que ver con los espacios de formación. Según los datos analizados, se puede inferir que podría existir aún una mirada muy tradicional sobre algunas disciplinas relacionadas con la creatividad y la cultura, principalmente en el área de las artes visuales. Esta mirada no es necesariamente algo negativo, pero se evidencia una necesidad de actualización y de incorporación de procesos instrumentalizadores que faciliten la autonomía, la lectura del entorno, la identificación de oportunidades, la integración de innovación en la cadena de valor en propuestas de productos y servicios, y el desarrollo de habilidades blandas. Estas carencias dejan una sensación de frustración y representan brechas en el desarrollo laboral:

Siento que hizo falta contacto con problemáticas sociales y generar proyectos en base a eso, contacto directo con clientes y con el mundo laboral, oportunidades o espacios de actualización, espacios para desarrollo de habilidades blandas. Para tener una formación más integral y adaptada a la actualidad. [Profesional de Diseño. Entrevista en profundidad]

De esta manera, parece importante fomentar espacios que faciliten la conexión entre actores y la generación de redes en la que se articule la academia, empresa privada y comunidades, y que



funcionen como un sistema permanente de identificación de problemas locales-globales a disposición de los actores, además de que opere de manera cruzada y abierta, que permita a los distintos actores reconocer y externar sus necesidades y a profesionales leer, interpretar y vincularse con procesos de solución. Sin embargo, parecen existir barreras para que esta articulación sea posible, lo que representa una tarea pendiente, principalmente para los espacios de formación. Este análisis se apoya en declaraciones como las siguientes:

Las empresas aún no saben el valor del diseño para su negocio, tampoco saben lo que hace la Universidad, a muchas empresas locales contar con profesionales del diseño les puede ayudar a mejorar procesos, servicios y productos, pero esa es una tarea pendiente. [Docente de Diseño. Entrevista a profundidad]

El problema es que aquí, la academia no investiga sobre las necesidades, y la empresa privada no tiene tiempo ni recursos para eso [...] por eso no hay innovación, si no se trabaja de manera conjunta, si no nos reconocemos no podemos innovar. [Persona encargada de laboratorio de innovación. Entrevista en profundidad]

La realidad cambiante del entorno laboral exige una valoración sobre cómo la formación entrega herramientas para la adaptabilidad. Empero, esa formación no necesariamente debe provenir del entorno universitario, sino que es parte de otras iniciativas más flexibles y complementarias. Asimismo, es oportuno que las alternativas que se encuentran en el panorama de los profesionales no se limiten a la empleabilidad, sino también a la generación de nuevas opciones que ayuden a contrarrestar las carencias para transformar el entorno laboral.

Finalmente, aunque los procesos formativos en estas áreas se dan en entornos que facilitan el trabajo colectivo, en la práctica predomina el individualismo y competitividad que se trasladan al escenario de la vida laboral, lo cual impide la agrupación entre gremios y actores en general. De esta



forma, el germen de la falta de articulación en que se desenvuelven las ICC en Costa Rica se observa como estructura sistémica que se solidifica desde las relaciones entre pares. Declaraciones como las siguientes dan cuenta de esta problemática:

Si algo he visto aquí es que los diseñadores son súper individualistas, es como que cada uno está en lo suyo y por lo suyo. A mí eso me desilusiona mucho, por eso busco espacios donde la gente sea más abierta a la cooperación y la creación de lazos, porque si no, no se puede. [Profesional de Diseño, emprendedora. Entrevista en profundidad]

Sí, nos cuesta mucho agruparnos, hay una competitividad sin sentido... puede ser porque así es el ambiente laboral, feo. [Profesional de Diseño, emprendedora. Entrevista en profundidad]

5.3. Modelos mentales

Pese a que la cultura trasciende el contexto institucional y que una entidad como el Ministerio de Cultura y Juventud como ente rector en esta materia tiene tareas pendientes en términos de optimización y distribución de recursos, el constante acecho por parte de otras instancias socava la credibilidad y alimenta el deterioro de la percepción de la ciudadanía sobre el rol de la cultura en el desarrollo del país, lo cual da lugar a la aparición de modelos mentales que se arraigan poco a poco en el imaginario social.

En términos presupuestarios, la cultura no tiene un papel privilegiado, por el contrario, durante los últimos años se tornó constante su aparición en las listas de lo no esencial en discursos políticos y redes sociales. Aunque distintos gremios de las ICC se agrupan en casos de fuerza mayor con el fin de alzar la voz para evitar recortes millonarios, como en 2020 y 2023, y aunque estos recortes disminuyan en los procesos de discusión posteriores, el daño posiblemente trasciende el ámbito económico al trasladar la cultura a la discusión de lo que debe o no ser prioritario para el Estado.



El proceso de observación pone sobre la mesa no solo el tema de la percepción del aporte de las áreas relacionadas con las ICC para el desarrollo del país, sino que permite inferir que el tono de la discusión asciende en algunos casos al ámbito de lo que es o no prescindible. Un aspecto importante en este sentido es la dificultad de visualizar los aportes que las ICC tienen para el desarrollo. Al parecer, lo relacionado con estos sectores tiende a ser asociado con el entretenimiento y, por lo tanto, esto lo convierte en algo prescindible. También, parece haber un imaginario que indica que lo relacionado con la cultura, sobre todo local, debe ser gratuito, obviando que detrás hay personas, familias, empleos, complejidades técnicas, cargas sociales y los factores que permean los ámbitos productivos:

Es una lucha, por educar, a la gente le cuesta entender el valor de lo creativo, les da igual si compran una impresión de una imagen o es una obra única y original. [Profesional de Artes Visuales. Entrevista en profundidad]

No sé qué tan necesarios somos, se vacila mucho con eso, pero entre broma y broma hay que decir puede haber algo de realidad. Cuesta sentir que lo que uno hace es importante, creo que uno intenta más sobrevivir. [Profesional de Diseño. Entrevista en profundidad]

Por otra parte, hay una suerte de imaginario respecto a lo que hacen las personas formadas en ámbitos de las ICC. Esto es medular, pues se trata no solo de la percepción externa, sino de la autopercepción. Mientras que de forma externa las disciplinas relacionadas con las ICC suelen relacionarse con *hobbies* más que con profesiones formales y, en este sentido, se entra en la disyuntiva sobre ejercer lo que se quiere y lo que genera más ingresos. Desde adentro hay una autopercepción limitada sobre lo que hace o puede hacer un profesional de estas áreas. Si bien es cierto que cada ámbito o disciplina proporciona herramientas para desempeñarse de manera óptima en determinadas funciones, la realidad cambiante del entorno laboral invita a la creación de nuevas formas de aplicación de esos conocimientos, con el fin de adelantarse a la desaparición masiva de puestos



laborales. Mientras que algunas de las personas colaboradoras manifiestan tener claridad sobre este entorno, otras señalan que el cambio debe darse en las personas y hacia la apreciación de lo que hacen en defensa de una suerte de licencia de artista:

Es de suma importancia para un diseñador desarrollar experiencias que amplíen su conocimiento en otras ramas del diseño y en áreas complementarias a este. [Profesional de Diseño. Formulario en línea.]

«Yo creo que no hay educación para la apreciación, en otros países a los artistas se les valora y respeta, la gente invierte en arte, pero aquí no, es un problema del tercer mundo. [Profesional de Artes Visuales. Entrevista en profundidad]

El diseño se sigue encasillando en un área técnica y tiene el potencial para impactar a nivel estratégico. [Profesional de Diseño. Formulario en línea]

Cuando la gente va a ciertos lugares o fuera del país y gasta para ver arte y para comprar artesanía, pero aquí lo quieren todo regalado. [Profesional de Artes Visuales. Entrevista en profundidad]

La complejidad de este tema se extiende más allá de las iniciativas de emprendimiento e innovación y permea la autopercepción del alcance o impacto que tienen estas disciplinas para aportar en tiempos de crisis. Pese a que se ha demostrado que en momentos de crisis donde se presentan afectaciones a la salud emocional, el arte, el entretenimiento, el disfrute cultural y el goce estético pueden contribuir a mejorar el bienestar de las personas, y también, que la naturaleza de las disciplinas permite una exploración infinita en cuanto a posibilidades prospectivas, proyección de futuros y cuestionamiento de la realidad, las limitaciones autoimpuestas restringen esta exploración y refuerzan el imaginario de que solo algunas disciplinas o profesionales pueden realizar aportes significativos, como si hubiese profesiones u oficios de primera y segunda categoría. Esto se observa en afirmaciones como la siguiente:



puede ser que haya una dificultad de medir el alcance (...) es que estamos en el mundo de lo subjetivo, yo puedo decir que para mí es importante, pero demostrar que no es solo una opinión es otra cosa. [Profesional de Diseño. Entrevista en profundidad]

En el área del emprendimiento parece existir una percepción que demerita la calidad de los productos locales, y esto se refleja en el ámbito de las ICC. Así, el consumo cultural es muy bajo en todo el país, principalmente en cuanto a las áreas de interés de este trabajo.

Queda abierta la discusión sobre si se trata de una disociación entre las propuestas y las necesidades, o efectivamente hay un modelo mental generalizado que pone en segundo plano el consumo local. Otro factor asociado es la percepción de que el trabajo creativo es visceral y antojadizo, lo cual impide o limita el acceso a fondos y financiamiento y, por ende, limita la conformación de emprendimientos. En cuanto a esto, la instrumentalización y la formación de habilidades blandas, así como el aprendizaje de aspectos esenciales de la innovación y los negocios, contribuyen a cambiar esta forma de percepción.

Lo que pasa es que los creativos tienen fama de trabajar con el hígado, como que todo lo que hacen es producto de su imaginación y no hay un modelamiento de negocio claro que dé confianza. Te da la impresión de que en cualquier momento lo dejan abandonado o cambian por completo. [Ingeniero Comercial. Entrevista en profundidad].

Finalmente, se aprecia un modelo mental respecto a la vida profesional que, en primer lugar, parece discurrir en un entorno competitivo e individualista y en el que el establecimiento de redes es bloqueado por el instinto de supervivencia. En el caso del diseño, al ser una de las alternativas laborales el trabajo en agencia existe la práctica del desecho; es decir, que siembra inseguridad laboral en profesionales que sienten que su trabajo será temporal hasta que aparezca alguien más joven y



mejor. Al parecer, esta percepción de amenaza se traslapa a otros entornos, lo cual dificulta la confianza y el trabajo colaborativo:

Es que el trabajo es así, como todo cambia el profesional se desactualiza super rápido y los más jóvenes se abren paso porque saben cosas nuevas, tienen una mentalidad más fresca (...). El ambiente es dañino, individualista y eso es lamentable. [Profesional de Diseño y emprendedora. Entrevista en profundidad]

En el caso de las artes visuales, pese a no observarse alguna práctica similar en el entorno laboral, también existen grandes barreras para la agrupación, la conformación de redes y el trabajo colaborativo:

Es un gremio complicado, cuesta que se organice, por eso usted ve que la cultura la ningunean y abandonan como si nada, porque entre nosotros mismos no metemos las manos al fuego por nadie. [Profesional de Artes Visuales. Entrevista en profundidad]

En segundo lugar, esta manera de operar se traduce en una percepción de que la vida profesional es difícil y solitaria, lo cual hace que sea más compleja la adaptación y la supervivencia y más aún, la reinención, la búsqueda de nuevos proyectos, el perfilamiento del plan de vida, y la generación de plataformas de apoyo sólidas.

6. Conclusiones

Se evidencia una oportunidad significativa para desarrollar e implementar herramientas que permitan visualizar el alcance y el impacto de las actividades realizadas dentro de las Industrias ICC. Esta visualización debe incidir, además, en el acceso a nuevas alternativas para la conformación de redes y la generación y consolidación de nuevas propuestas, fortaleciendo así el ecosistema creativo. Algunas iniciativas como la Cuenta Satélite de Cultura y el Mapa de Cultura impulsado por el Sistema



de Información Cultural de Costa Rica, tienen un enorme potencial para contribuir en esta tarea. Por otra parte, es pertinente atender la brecha de instrumentalización que genera una disociación entre el deseo de causar impacto y la predisposición al emprendimiento y la innovación.

A pesar de que se reconoce ampliamente la oportunidad que representan las ICC para el desarrollo territorial, existe un abandono sistemático por parte de muchas instancias decisoras, lo que se traduce en escasas alternativas de apoyo que, además, están centralizadas. En ese sentido, es imperativo que las políticas públicas sean consecuentes y que su desarrollo permita la inserción de nuevos enfoques territoriales, descentralizando los recursos y oportunidades.

Adicionalmente, se presenta una oportunidad para trabajar en una autopercepción que reivindique la relevancia del sector. Esto implica fomentar la predisposición a conformar redes y encadenamientos, y nutrir la exploración de nuevos ámbitos para la innovación con mayor constancia. La promoción de una autoevaluación positiva puede fortalecer la cohesión del sector y su capacidad de impacto.

Por su parte, el tema del interés en la participación de actividades y espacios culturales, así como del consumo de bienes locales relacionados con las artes visuales y el diseño, tiene distintas lecturas; por un lado, existe una necesidad de formar a las personas desde edades tempranas para el consumo cultural, sin embargo, también es pertinente preguntarse cómo las propuestas que se están realizando guardan relación con el contexto en que se insertan y buscan dar respuestas a problemas y temáticas de interés local, o bien, buscan formas novedosas de conectar con las personas.

Se evidencia la necesidad de apoyo para la reinversión y actualización, no solo para permitir que la cultura y las actividades creativas se fortalezcan a sí mismas, sino también para potenciar las relaciones entre esta industria y otras donde la creatividad, el arte y la cultura aporten valor agregado y contribuyan en la generación de encadenamientos productivos.



Finalmente, es importante también debatir el peligro que constituye el hecho de que la discusión sobre la importancia de la cultura y las ICC sea tamizada únicamente a partir del aspecto económico, lo cual representa un escenario en el que lo que en apariencia no produce riqueza económica es prescindible. Aunque es preciso poner a la luz el aporte realizado en los términos productivos, existen también otros factores que son importantes como el resguardo del patrimonio, de la identidad, el desarrollo humano integral, el acceso al arte y la cultura como herramientas prospectivas y críticas, entre otros.

No obstante, es preciso reconocer que detrás de estas actividades hay esfuerzo intelectual y creativo, procesos técnicos y tecnológicos complejos, y encadenamientos productivos que generan fuentes de empleo.

Referencias

- Backman, M. y Nilsson, P. (2018). The Role of Cultural Heritage in Attracting Skilled Individuals. *Journal of Cultural Economics*, 42(1), 111-138.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). *La pandemia pone a prueba a la economía creativa*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-pandemia-pone-a-prueba-a-la-economia-creativa-Ideas-y-recomendaciones-de-una-red-de-expertos.pdf>
- Benavente, J. M. y Grazzi, M. (2017). *Políticas públicas para la creatividad y la innovación: impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de desarrollo–BID.
- Boal, I. (2021). *Cultura, creatividad y disparidades territoriales: Nuevas Perspectivas de Análisis*. Universidad de Valladolid.
- Buitrago, F. y Duque, I. (2013). La Economía Naranja: una oportunidad infinita. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1(2), 244. <https://publications.iadb.org/es/la-economia-naranja-una-oportunidad-infinita>



Castro Higuera, A. (2016). *De las industrias culturales a las industrias creativas: Una visión crítica*.

<https://www.researchgate.net/publication/314465219>

Cerisola, S. (2019a). A New Perspective on The Cultural Heritage–Development Nexus: The Role of Creativity. *Journal of Cultural Economics*, 43(1), 21-56.

Cerisola, S. (2019b). *Cultural Heritage, Creativity and Economic Development*. Edward Elgar Publishing, London.

CONARE. (2022). *Radiografía Laboral | Consejo Nacional de Rectores*.

<https://radiografia.conare.ac.cr/radiografia-laboral-iii-2019/mis-opciones/>

Cunningham, S. (2011). Las industrias creativas y algunas respuestas a sus críticos. En R. Zallo y J. C. Miguel de Bustos (Eds.), *Industrias culturales y creativas en la sociedad del conocimiento desigual*, pp. 7-23, Ekonomiaz.

de Miguel Molina, B., Hervás-Oliver, J. L. y Boix, R. (2019). Understanding Innovation in Creative Industries: Knowledge Bases and Innovation Performance in Art Restoration Organizations. *Innovation: Organization and Management*, 21(3), 421-442.

<https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1562300>

Decreto Ejecutivo N° 42148 - C-MEIC-MICITT de 2020 [Presidencia de la República, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Ministerio de Cultura y Juventud, y Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones]. Creación de la Estrategia Nacional «Costa Rica Creativa y Cultural 2030». 05 de febrero del 2020.

Eltham, B. (2013). Three Arguments Against «Soft Innovation»: Towards a Richer Understanding of Cultural Innovation. *International Journal of Cultural Policy*, 19(5), 537-556.

<https://doi.org/10.1080/10286632.2012.658044>



- Fernández, D. (2017). Situación del desarrollo rural territorial y priorización de territorios en Costa Rica. Repositorio del Instituto Latinoamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <http://repositorio.iica.int/handle/11324/2739>
- Galeano, B. (2022). La clusterización de la cultura. *Revista Académica Estesis*, 13, 26-39. <https://doi.org/10.37127/25393995.162>
- Garnham, N. (2011). De las industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicaciones en el Reino Unido. En E. Bustamante (Ed.), *Las industrias creativas: amenazas sobre la cultura digital*, pp.117-144. Gedisa S. A.
- Gigena, D. (9 de febrero de 2021). Pandemia. La Unesco pidió a los Estados que no descuiden a la cultura. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/cultura/pandemia-la-unesco-pidio-a-los-estados-que-no-descuiden-a-la-cultura-nid09022021/>
- Horkheimer, M. y Adorno, T., (1994). *Dialéctica de la Ilustración: fragmentos filosóficos*. Trotta, Editorial S.A.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2020). *Pobreza por ingresos alcanzó un 26,2 %*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.inec.cr/noticia/pobreza-por-ingresos-alcanzo-un-262>
- Juliao, D., Lopez, M. y Muñoz, A. (2020). Transición del concepto de industrias creativas y su papel en el entorno económico. *I+D Revista de Investigaciones*, 16(1), 225-237. <https://doi.org/10.33304/revinv.v16n1-2021018>
- Kim, D. (1999). *Introduction to Systems Thinking*. Pegasus Communications, Inc. <https://thesystemsthinker.com/introduction-to-systems-thinking/>



- Lebendiker, M., Herrera González, R. y Velásquez López, G. (2015). La Situación del Emprendimiento en Costa Rica Una perspectiva local sobre emprendimientos, retos y crecimientos en Costa Rica. *Asociación Incubadora Parquetec*, 66(27).
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-costa-rica-2014-report>
- Luzardo, A., Mejías, M., Prada, E., Inthamoussu, M. y Zaldívar, T. (2023). *10 años impulsando la cultura y la creatividad: el compromiso del BID con las industrias culturales y creativas*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0005064>
- Luzardo, A. y Rodríguez, L. (2018). Economía creativa en América Latina y el Caribe: mediciones y desafíos. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
<https://publications.iadb.org/handle/11319/9111>
- Madrigal, L. M. (2020). *La pobreza en Costa Rica alcanza el valor más alto en 28 años: 26,2%*. Delfino.cr. <https://delfino.cr/2020/10/la-pobreza-en-costa-rica-alcanza-el-segundo-valor-mas-alto-de-la-historia-262>
- Meza Thorne, K. M., Meza Thorne, L. M. y Rodríguez Albor, G. (2017). Innovation, Cultural Industries and Local Development. *Dimensión Empresarial*, 15(1).
<https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.1005>
- Ministerio de Cultura y Juventud (2019). Cuenta Satélite de Cultura. *Sistema de Información Cultural de Costa Rica*. <https://si.cultura.cr/cuenta-satelite-cultura.html>
- Miller, T. (2011). La nueva derecha de los estudios culturales-Las industrias creativas. *Tabula Rasa*.
- Monat, J. P. y Gannon, T. F. (2015). What is Systems Thinking? A Review of Selected Literature Plus Recommendations. *American Journal of Systems Science*, 2015(1), 11-26.
<https://doi.org/10.5923/j.ajss.20150401.02>



- Morales, D., Sariego-Kluge, L. y Teixeira, T. (2022). *Territorios y Desarrollo: Teorías, Debates Y Casos Desde América Latina* (1st ed.). Universidad de Costa Rica, Vicerrectoría de Investigación, CICAP.
- Naciones Unidas. (2022). *Creative Economy Outlook 2022: Overview. United Nations Conference on Trade and Development*. UNCTAD. <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022>
- O'Connor, J. (2011). Las industrias culturales y creativas. Una historia crítica. En R. Zallo y J. C. Miguel de bustos (Eds.), *Industrias culturales y creativas en la sociedad del conocimiento desigual*, (pp. 24-47). Ekonomiaz
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2022). *Re-pensar las políticas para la creatividad: Plantear la cultura como un bien global*. UNESCO. <https://doi.org/10.58337/ZWFF4891>
- Peralta, L. y de Groot, O. (2020). *Fortalecimiento de la cadena de valor de la animación digital en Costa Rica*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Portella, G., Llorens, G., Rodríguez, M., Martín, P., García-Castro, R., de la Sierra, V., y Fundación COTEC para la Innovación. (2020). Informe COTEC 2020. Fundación COTEC para la innovación. <https://cotec.es/informes/informe-cotec-2020/>
- Ruiz, P. (15 de noviembre de 2020). *Ministerio de Cultura acepta reducir \$1.500 millones de su presupuesto*. [https://observador.cr/ministerio-de-cultura-anuente-a-rebaja-de-\\$1-500-millones-en-presupuesto-del-proximo-ano/](https://observador.cr/ministerio-de-cultura-anuente-a-rebaja-de-$1-500-millones-en-presupuesto-del-proximo-ano/)
- Saferstein, E. y Szpilbarg, D. (2014). De la industria cultural a las industrias creativas: un análisis de la transformación del término y sus usos contemporáneos. *Estudios de Filosofía Práctica e Historia de Las Ideas*, 16(2). www.estudiosdefilosofia.com.ar



Sánchez, J. J., Arrollo, S., Parra, J. F. y Verdú, A. (2018). *Las Industrias Culturales y Creativas en Iberoamérica: evolución y perspectivas*. Universidad Miguel Hernández de Elche.

<https://fibicc.org/wp-content/uploads/2021/04/Las-Industrias-culturales-y-creativas-en-Iberoamerica.pdf>

Schneider, S., y Peyré Tartaruga, I. G. (2006). Territorio y enfoque territorial, de las referencias cognitivas a los aportes aplicados al análisis de los procesos sociales rurales. En M. Manzanal, G. Neiman, y M. Lattuada (Eds.), *Desarrollo Rural. Organizaciones, Instituciones y Territorio* (pp. 71-102). Ciccus. <https://bit.ly/3HTKwYg>

Stoneman, P. (2010). *Soft Innovation: Economics, Product Aesthetics, and the Creative Industries*. Press Oxford. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199572489.001.0001>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP) y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2013). *Creative Economy Report*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000224698>

Valbuena, B., Blanco Valbuena, C. E., Bernal Torres, C. A., Camacho, F. y Díaz-Olaya, M. (2018). Industrias Creativas y Culturales: Estudio desde el Enfoque de la Gestión del Conocimiento. *Información Tecnológica*, 29(3).

Verganti, R. (2009). Innovación impulsada por el diseño. Prensa de Harvard Business Review. [Edición de Kindle].



Esta obra está disponible bajo una licencia <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>