

Cultura, Desarrollo y Territorio en la Economía de la Experiencia

“En un mundo tan cambiante como impredecible,
sólo ganan quienes están dispuestos a reescribir,
periódicamente, las reglas de su organización y de su sector”•
Gary Hamel, en “El imperativo de innovar”

Tiempos de cambio. ¡Ya es hora de romper la ortodoxia!

El mundo cultural es amplio y diverso, cada vez más. Sin embargo parece sufrir, casi de manera estructural, una cierta parálisis que le lleva, también en el ámbito de la gestión cultural, a guiarse por estereotipos y prejuicios fruto del modo de actuar en las últimas décadas, en muchas ocasiones condicionado a la lógica reacción ante tiempos previos carentes de libertad.

Pero, curiosamente, este proceso ha ido acompañado por la definición de grandes objetivos sociales pero con resultados hoy necesariamente discutibles; de un lenguaje progresista y unos comportamientos de las organizaciones culturales muy conservadores; un deseo de desarrollar e impulsar la sociedad civil y una cada vez mayor presencia del Estado; una permanente reivindicación de un espacio profesional propio del gestor cultural y una insuficiente consolidación del corpus teórico-conceptual y metodológico...

La sociedad española, y sin duda también la portuguesa, ha cambiado mucho durante los últimos 30 años, y sigue cambiando a gran velocidad, y sin embargo quienes mantienen la ortodoxia de la Gestión Cultural se resisten a cuestionar los dogmas creados en un contexto que ya no existe.

Vivimos en un constante movimiento, en una crisis perpetua, y es que tenía razón mi tocayo Zimmerman (Bob Dylan) cuando decía que los tiempos están cambiando. ¡sí, a gran velocidad!

Pensar que todas las cosas, en realidad, continúan igual, es un comportamiento miope y autocomplaciente que nos lleva al fracaso. Y en la gestión cultural hablamos de cambio, pero nos cuesta cambiar; hablamos de progreso pero a menudo nos aferramos a nuestras sillas (sin necesitar ser poltronas); hablamos de transformación y cada vez tenemos más mausoleos y “templos culturales” que conservar inamovibles.

Los roles que tradicionalmente han jugado las diferentes instituciones y agentes, los empleos, las habilidades necesarias, la forma de hacer las cosas, las ideas y valores, las estrategias, las aspiraciones y esperanzas de las personas, los miedos y preocupaciones, han cambiado. Y siguen cambiando a marchas forzadas, como nos recuerdan Nordström y Riddestrale.

Queramos o no, el cambio nos obliga a cambiar. Pero en vez de ser reactivos ¿por qué no ser proactivos? ¿por qué no anticiparnos al futuro y construirlo? Porque las bases de la intervención cultural, fruto del despertar democrático de nuestros países, están ya obsoletas. Han pasado demasiadas cosas en 30 años como para seguir trabajando bajo los mismos paradigmas. Y es verdad que parece que vivimos una situación caótica y de permanente ambigüedad, pero este es el entorno natural en que se mueven nuestras vidas y nuestra profesión, en esa necesaria gestión de la complejidad social de la que hablábamos (una estrecha franja entre el equilibrio estable y el equilibrio explosivo). Pero, ¿hacia dónde nos lleva? ¿Hacia el progreso decadente del que habla Racionero? ¿Hacia la tan cacareada sociedad del conocimiento?

Sí, el cambio constante es lo único permanente y, ahí, lo único estable, en sus propias contradicciones y evolución cotidiana, es la persona.

Hemos de entender, por tanto, desde la Gestión Cultural, en qué entorno trabajamos: una sociedad compleja donde hemos de ser gestores de esa complejidad social; en un marco profesional de barreras difusas, funciones difusas y agentes hasta ahora “extraños a nuestro sector” entrando en la Gestión Cultural; con nuevos conceptos y nuevas tendencias sociales, en un marco de gran transformación de las tecnologías, de las instituciones y de los valores ...para poder ser capaces de sistematizar (y primero definir qué es preciso sistematizar) y repensar el papel de la Gestión Cultural, y sus profesionales (muchos, diversos, y no por ello menos legitimados) en el desarrollo cultural de nuestros territorios; en el marco de un nuevo protagonismo de la cultura, de la ciudad... y, sobre todo, de la ciudadanía emergente.

Y eso requiere definir un marco estratégico de actuación en cultura. Es decir, primero la política, que no es hacer, sino orientar la acción, para pasar después a la definición de un marco operativo.

Todo ello teniendo claro cuál es nuestra razón de ser, qué tipo de ciudadanía queremos construir, qué valores queremos promover, a dónde nos gustaría llegar como organización...para poder tener claro a qué nos vamos a dedicar y a qué no (la política implica tomar decisiones “discriminatorias” en busca del interés general).

¿Entonces, qué es gestionar cultura? Gestionar cultura es gestionar personas (individuos y colectividades), gestionar relaciones, gestionar valores, emociones y sentimientos, gestionar expresiones diversas, pero también los entornos que hacen posible los encuentros, el diálogo, la experimentación, la creatividad..., el crecimiento personal y colectivo.

Los gestores culturales debemos ser, también gestores del territorio y su complejidad, gestores del cambio, constructores de futuro. Como señala Tomás Calleja, miembro del Capítulo Español del Club de Roma, “... la creación de futuro es siempre la creación más rentable, el descubrimiento es siempre creación de futuro y, por eso, la investigación y el desarrollo es la mejor manera de invertir en futuro. Pero hemos simplificado estos términos limitándolos a la ciencia y a la tecnología, olvidando que invertir en sociedad tiene horizontes de destino que sólo aparecen cuando somos capaces de cuestionar lo que creemos inventado y consagrado”... “El crecimiento sostenible es un buen destino, pero difícil de alcanzar con los parámetros actuales que guían las actitudes y los comportamientos de las personas y de las sociedades. Hay que inventar el crecimiento solidario ya que, sin la solidaridad suficiente, no es posible el crecimiento sostenible. El crecimiento solidario es el nuevo invento de la inversión en sociedad”.

Para ello, a Gestión Cultural requiere nuevos nutrientes, en términos de contenidos, formas y aspiraciones. Y esos nuevos inputs surgen de la oportunidad del cambio y de la hibridación progresiva en que nos movemos, y a la que hacemos referencia posteriormente al hablar de los ejes de la Gestión Cultural. Esta debe ser, necesariamente, motor de innovación social y, para ello, debe buscar sus propias vías de innovación profesional.

Gestionar cultura, generar experiencias

Jeremy Rifkin considera que “la propiedad de bienes está obsoleta, lo que importa es el intercambio de experiencias, con lo cual las relaciones humanas se convierten en relaciones comerciales y la vida se concibe como un negocio. Entramos en un capitalismo cultural y abandonamos el capitalismo industrial”.

Sí, por ejemplo, los productos cambian. Vivimos una progresiva intangibilización y estetización de las economías occidentales. El principal valor añadido de los productos y servicios es hoy fruto de la aplicación del conocimiento y la creatividad (investigación científica, diseño industrial, ingeniería, marca, comunicación y capital relacional, cultura organizativa y gestión de las personas, vinculación territorial...). Ya no sólo se busca emocionar en la comercialización. Las empresas y organizaciones no son ya sólo productoras de bienes o prestadoras de servicios; son creadoras de significados y especialmente generadoras de experiencias.

Al mismo tiempo, y en nuestro sector, vivimos una progresiva intangibilización de las artes, más vinculadas al proceso creativo que a la plasmación en una obra de formato tradicional, en torno a ámbitos sociales no aceptados socialmente como artísticos, a la crítica social..., planteadas desde la mixtura de expresiones y disciplinas, abiertas a otros campos de conocimiento y cada vez más reforzadas/condicionadas por las nuevas tecnologías. Formatos, lenguajes y mensajes “progresistas” de ruptura en un entorno de mercado de lógicas hipercapitalistas y de modelos de organización típicamente industriales. Estos son sólo algunos de los cambios que nos conducen hacia una nueva cultura económica y una nueva economía de la cultura, donde aún estamos a tiempo de que las relaciones humanas no lo sean sólo bajo el prisma comercial.

Los productos tangibles son consumibles, los servicios intangibles usables, las ideas adoptables... y las experiencias deben ser memorables.

Como recuerda Joseph Pine II, la oferta de experiencias no sólo se produce en las artes, la cultura y el espectáculo; tiene lugar cada vez que una organización emplea deliberadamente los bienes como utillería y los servicios como escenario para captar al público. Es decir, el mundo económico en general está buscando aquello que se supone nosotros tenemos, aquello que sabemos hacer. Se abre por tanto una gran oportunidad para la gestión cultural en la nueva “economía de la experiencia”.

De acuerdo, ya todo el mundo se ha aprendido el discurso de la importancia de la cultura para la regeneración de ciudades y territorios, ha puesto el ejemplo del Guggenheim y el impulso de Bilbao, y ha exaltado el impacto económico de la cultura (¡quién lo hubiese dicho hace una década!). Pero muy pocos políticos y técnicos de nuestros ayuntamientos y regiones, de cultura y sobre todo de otras áreas de actuación, se lo creen de verdad. O si se lo creen no se atreven a dar un salto de coherencia y redefinir la políticas culturales locales en términos de proyecto de ciudad, de interacción múltiple entre la cultura, las artes, la educación, la comunicación, la economía y el territorio.

La cultura no es consecuencia del desarrollo, es causa. Y esta reflexión, a menudo pone en cuestión una política basada sólo en acciones, en programación (yo también hago lo que hacen otros), y en la cultura como escaparate partidista (otra vez la dichosa partitocracia) o de los santones culturales del lugar.

La política cultural es una política de ciudad; la gestión cultural es la gestión de valores, expresiones, personas, relaciones...en/desde la ciudad (repito).

La relación entre economía y cultura excede el impacto directo e indirecto de ésta en aquella en términos de Producto Interior Bruto o empleos; existen otras dimensiones de esta relación y quizás la fundamental tenga que ver con la cultura como caldo de cultivo de la generación de actitudes y valores innovadores pero también con esta nueva realidad en que la cultura y las artes se nos presentan como un nuevo medio de incorporación de valor a muy diversas actividades sociales y económicas. Pero todo ello sin olvidar que el primer impacto que ha de buscar la Gestión Cultural es el específicamente cultural.

Como señala Boris Groys en Sobre lo nuevo, "la cultura es, por su dinámica y capacidad de innovación el ámbito efectivo por excelencia de la lógica económica. La lógica económica también se manifiesta, y de un modo especial, en la lógica de la cultura. Por eso, la cultura es tan irrenunciable como la propia economía. Y, por ello, la economía de la cultura no consiste en una descripción de la cultura como la representación de determinados procesos económicos exteriores a ella, sino en el intento de comprender la lógica del propio desarrollo cultural como una lógica económica de transmutación de valores."

Gestionamos cultura para generar experiencias en la ciudadanía: conocimiento, sensaciones, percepciones, sentimientos, emociones... para desarrollar nuevos (o no tan nuevos) valores, nuevas relaciones... que ayuden a hacer más feliz a la gente, y aporten más valor a sus territorios, que contribuyan a hacer más próspero su entorno.

La gestión cultural y las políticas culturales ante el desarrollo en una sociedad "confusa"

Situaciones complejas, como son las que afectan al desarrollo territorial, requieren actitudes proactivas (frente a reactivos, inactivos y preactivos), capital intelectual (conocimiento x compromiso) y, ante todo, capacidad de visión de las interacciones entre políticas y actuaciones ("la cabeza en lo global y los pies en lo concreto"). Requieren visión, y reflexión, estratégica y, en definitiva, decidir "a qué estrella enganchamos el arado". ¿Qué hacemos para aumentar el conocimiento?. ¿Qué hacemos para aumentar el compromiso? Si el capital intelectual es clave para el desarrollo y el progreso social, ¿cómo lo abordamos desde la gestión cultural?. La sociedad cambia profundamente, a velocidad de vértigo, y nuestra reflexión sigue centrándose en decidir qué pequeña adaptación hacemos al programa de carnaval, qué orquesta sinfónica protagonizará el concierto de año nuevo...o cómo subsistir con prórroga presupuestaria.

Para ir más allá, para ser agentes activos en el cambio cultural de la ciudad, hemos de propiciar nuevas estrategias, sabiendo que estas también han de cambiar con la realidad. Y para ello no hay mejor estrategia que una buena organización, proactiva, dinámica, enamorada de la gente por encima de los proyectos...con visión global.

¿Quién se atreve a iniciar el cambio organizativo? De ello va a depender que en el futuro signifiquemos algo para la ciudadanía; va a depender nuestra propia existencia. Hemos pasado de las ciudades/organizaciones “patera” a las ciudades/organizaciones “tren”, con locomotoras más o menos potentes (propias del Estado de Bienestar).

La complejidad social actual requiere unas ciudades/organizaciones “todoterreno”, con una visión clara, una misión interiorizada y un posicionamiento suficientemente definido y diferenciado (y sin embargo más propias de un Estado Moderno y Modesto). Y es que la organización es la estrategia, y esa organización moderna precisa del desarrollo de determinados valores culturales sobre los que construir una base sólida de desarrollo diferencial. Nuestros recursos, nuestros conocimientos, habilidades y destrezas es posible que no puedan crecer a la velocidad que imprime la realidad. Entonces, ¿cómo podemos actuar? Abordando el desarrollo desde una estrategia de cambio cultural, que nos permita pasar de una innovación social incremental, evolutiva, a una radical, revolucionaria.

El marco de referencia del mercado cultural y de las políticas culturales se centra en la relación entre una oferta y una demanda. Esa relación, para ser efectiva, necesita tener una gestión adecuada y una financiación suficiente.

Marco de referencia del mercado cultural y de las políticas culturales

En cada uno de estos aspectos (oferta, demanda, gestión, financiación) habremos de definir el cómo, el dónde, el cuándo, el qué, el quién..., cruzando orientaciones y estableciendo prioridades en el destino de los recursos de tiempo, dinero, conocimientos y relaciones.

Es este conjunto de decisiones el que nos define una política cultural. Pero conocer los elementos que conforman, en esencia, el mercado cultural, no implica que dominemos su lógica de funcionamiento procesual. Necesitamos tener datos e información sobre la oferta cultural, sobre la demanda cultural, sobre los modelos de gestión de la cultura (macro y micro) y sobre los modelos de financiación, pero también sobre la cadena de valor y la intervención de los distintos agentes; sobre cómo es y cómo creemos que debe ser.

Este esquema nos es útil, por tanto, para situar los ámbitos de decisión en que se mueve la Gestión Cultural (porque es cierto que la estrategia dicta la táctica, pero también la táctica dicta la estrategia) en la inevitable reflexión sobre hacia dónde deben ir las nuevas políticas culturales, públicas o privadas, en este entorno complejo en que la cultura se nos antoja clave en los procesos de desarrollo territorial.

Políticas culturales que en el marco de una idea de sociedad, se enfrentan, en su concreción en organizaciones, proyectos y/o equipamientos a algunos retos, entre los que podemos destacar:

- La determinación de los modelos de gestión (públicos/privados, de dominio artístico/gerencial...).
- La determinación de los modelos organizativos, tanto desde el punto de vista de los modelos jurídicos (organismos autónomos de la Administración, sociedades mercantiles, asociaciones, fundaciones...), como de los modelos internos relacionales (modelos jerarquizados, sistemas matriciales y empresas heterárquicas...).
- La cualificación de los responsables directivos (políticos, propiedad...) y técnicos gestores, su adecuación a los proyectos, y el necesario encuentro de metodologías y lenguajes comunes.
- La relación con los públicos, su fidelización, y la generación de nuevas audiencias.
- La estabilidad y la diversificación de la financiación. La generación de recursos de manera sostenible.
- El mantenimiento y la renovación de infraestructuras, contenidos y propuestas culturales.
- El exceso de oferta repetitiva para una demanda también repetitiva, en pocos públicos de alta frecuencia.
- La falta de establecimiento de una política de precios segmentada.
- La búsqueda del equilibrio entre la especialización elitista y la participación abierta.
- El impulso de los eslabones más débiles de la cadena de valor cultural.
- El empuje a la iniciativa empresarial en cultura (emprendedores e intraemprendedores).
- El desarrollo de políticas de calidad en las organizaciones culturales y el impulso a la I+D+i cultural
- Y el papel que deben jugar en el desarrollo específicamente cultural, social y económico del territorio, interactuando con una gran variedad de agentes y ámbitos.

Los factores del desarrollo territorial y el cambio cultural.

La ciudad, el territorio, es el resultado de las relaciones y contactos entre sus ciudadanas y ciudadanos: Desde la Gestión Cultural hemos de apostar por repensar la ciudad, el territorio, como el lugar donde es posible maximizar las posibilidades de relaciones e intercambios, donde el espacio público es un espacio de ciudadanía y participación, y cuya calidad requiere respuestas complejas, que han de venir también, aunque no sólo, del urbanismo y la arquitectura.

Nuestras ciudades y territorios requieren gestionar la incertidumbre, el cambio y el conocimiento –adquirido y por adquirir- y socializarlo en términos de oportunidad en el marco de competitividad y colaboración entre ciudades y territorios; mucho más que gestionar el espacio de un modo eficiente con las herramientas tradicionales del urbanismo. Porque las personas son las que generan nuevos significados en el territorio, ellas son el auténtico valor. Los factores tradicionales que han impulsado el desarrollo hasta hoy, tales como las infraestructuras, las comunicaciones, la tecnología, la capacidad de ahorro e inversión, la cualificación de los/as trabajadores/as, la energía barata...siguen siendo condición necesaria, pero no suficiente para un desarrollo duradero y estable en el tiempo, para una diferenciación competitiva, porque todos los productos y servicios se pueden copiar, todos los modelos organizativos son adaptables, no hay ventajas permanentes, pero ¿y qué ocurre con las experiencias, los valores...?

¿Dónde está la identidad diferencial de nuestras organizaciones, de nuestros territorios? Nuestros pueblos y ciudades requieren algo más que gestionar el espacio de un modo eficiente, responder a las crisis con éxito, requieren algo más que “pan y circo”, requieren gestionar la incertidumbre, el cambio y el conocimiento –adquirido y por adquirir– y socializarlo en términos de oportunidad en el marco de la competitividad y colaboración entre ciudades y territorios. Requieren innovar, y también, para ello, la cultura y las artes juegan un papel esencial en la ciudad y en la transgresión de pensamientos y comportamientos fosilizados y en la generación de experiencias en la cotidaneidad.

Richard Florida habla de 3 factores clave de desarrollo (las 3 T): Talento, Tecnología y Tolerancia. Y nosotros le añadimos “aTrevimiento” para pasar de la imitación (a partir de la repetición) a la innovación (a partir de la creatividad). Las ventajas competitivas de un territorio, a la hora de afrontar un papel de liderazgo en las nuevas redes de ciudades, o de una organización en los nuevos mercados, vienen determinadas singularmente por cuatro factores:

- Creatividad: De la sociedad de la información a la del conocimiento y de esta a la de la imaginación; de las ideas diversas a la innovación. Sostenibilidad: Equilibrios medioambientales, cohesión, productividad y valor añadido sociales como claves de una trayectoria hacia la eficiencia y la eficacia. Flexibilidad: De la adaptación a los cambios a las apuestas estratégicas de especialización flexible.
- Espíritu de riesgo: Capacidad social e individual clave en la teoría económica.

Intangibles “amasados” por otros intangibles: confianza, diversidad, participación, proximidad y liderazgo interno. Una sociedad que quiera llegar a desarrollar esos factores/valores necesita el soporte de una estrategia de cambio cultural.

La cultura es, en este marco de complejidad, un elemento central en la conformación del territorio, a la par que éste condiciona, caracteriza, la vida cultural de una población. Las personas son quienes dan sentido al territorio y a la acción de las políticas culturales, públicas y privadas.

Factores y valores de desarrollo en la economía de la experiencia

Hoy la cultura y la comunicación (íntimamente ligada a aquella ya que, etimológicamente, comunicar es poner en común, poner en relación) son nutrientes fundamentales para pasar de una sociedad de la información a una sociedad del conocimiento, y su necesaria democratización, no sólo desde la perspectiva de dotar de contenidos a las tecnologías de la información sino también desde el impulso de los valores necesarios para el desarrollo y la incorporación social de criterios de valoración de los flujos informativos y relacionales.

En definitiva cultura y comunicación, y su gestión, son fundamentales para construir una Sociedad de la Imaginación, una Economía de la Experiencia, donde los sectores creativos, más allá de las industrias culturales, se conviertan en claves para el desarrollo social, económico y territorial.

Incorporar imaginación y creatividad a la gestión del cambio, en un entorno complejo, es fundamental no sólo para la innovación específicamente cultural y social sino en general por el desarrollo de cualquier proceso de innovación (ver como ejemplo www.disonancias.com)

No en vano, como nos vuelve a recordar Boris Groys “la economía consiste en el tráfico con valores dentro de una determinada jerarquía de valores. Ese tráfico es una experiencia de todos los que quieran tomar parte en la vida social. Y la cultura es una parte de ella”.

Pero si la cultura crea, refuerza, modifica valores, la acción cultural es central en la generación de un nuevo modelo de desarrollo económico y territorial.

“Si queremos cambiar actitudes y comportamientos, tenemos que actuar sobre las motivaciones y, para ser eficaces en estas actuaciones, tenemos que cambiar algunos de nuestros objetivos. Especialmente aquellos que tienen que ver con la creación de riqueza, con la creación de valor y con la creación de futuro” (Tomás Calleja, 2006).

La cultura y la creatividad aplicadas a los cambios sociales

Los ejes de la gestión cultural

El desarrollo de los territorios, en el marco de la economía de la experiencia, donde la intangibilidad toma el papel protagonista, pero en el que, a la vez, sus ciudadanas y ciudadanos siguen teniendo necesidades espaciales ligadas a su marco de vida productiva y relacional, pública y privada, pasa, necesariamente, por un nuevo concepto de política económica territorial.

Esta nueva política económica territorial (P.E.T.) asume la globalidad del territorio como marco más relacional –entre sus diversos agentes- que estrictamente físico, en el que se desarrolla la vida de una comunidad con potencialidad de crecimiento individual y colectivo. Como dice Peter Katz, en *The New Urbanism*: “Estamos en una sociedad inundada de redes pero hambrienta de comunidad”

Esta P.E.T. se configura bajo un concepto reticular y es fruto de la interrelación de tres tipos de políticas fundamentales: la política económica, la política de ordenación del territorio y de planificación urbana y la política cultural. G.. Améndola nos recuerda que la cultura ya no se considera un resultado (eventualmente algo opcional) del proceso de desarrollo, sino la causa, el motor y el elemento de consolidación y estabilización del mismo. Es, ante todo motor y catalizador de las ciudades, creadora de desarrollo, elemento de creación y consolidación de la identidad colectiva en el proyecto de desarrollo y factor constitutivo de la calidad de vida. La gestión cultural se presenta, por tanto, como una herramienta de gestión territorial y de desarrollo local, a partir de los propios proyectos artísticos y culturales, y como un marco conceptual para la reflexión estratégica en el territorio. En este marco es importante comprender cuáles son los ejes de la gestión cultural que nos ayudan, a tener una visión global para trabajar con la complejidad social: Cultura, Artes, Educación, Comunicación, Economía, Territorio y el Sistema Ciencia-Tecnología-Sociedad. La combinación de los ejes de la Gestión Cultural, nos plantea un marco explosivo y lleno de interacciones y oportunidades para el enriquecimiento de los proyectos culturales y de su proyección a los diferentes públicos (usuarios, patrocinadores, prescriptores, comunidad artística...) y por tanto en la redefinición de la cadena de valor cultural y el papel de la Gestión Cultural en los procesos de desarrollo.

Cualquier planteamiento estratégico en la gestión cultural conlleva el tener en cuenta la interrelación entre estos ejes. Hoy las políticas y gestión culturales no pueden seguir mirándose al ombligo de sus tradicionales campos de actuación y han de repensar, reinventar, su papel desde la interacción con un conjunto de ámbitos de actuación y profesionales cada vez más interdependientes

La cultura parece haber ocupado un lugar importante en los discursos del desarrollo, pero aún no lo tiene en la percepción institucional y social de su propio valor cultural y en la traducción presupuestaria en sus departamentos públicos ni en el apoyo inequívoco al impulso de un sector creativo y cultural privado.

Corremos el riesgo de que la cultura sea secuestrada por quienes sólo buscan instrumentalizarla para reforzar un modelo de desarrollo poco sostenible, pero ante el auge de su valor simbólico también tenemos la oportunidad de enriquecerla conceptualmente, y en la práctica, buceando en el diálogo con otras disciplinas, con personas diversas que ven la realidad de manera diversa, recogiendo preocupaciones y respuestas diversas, reelaborándolas...para liderar una necesaria estrategia de cambio cultural, de nuevos valores y de experiencias ciudadanas.

Bibliografía utilizada:

DORTE SKOT-HANSEN, *Why Urban Cultural Policies?* Helsinki, 2005. Eurocult 21. Integrated Report.

PINE II, Joseph B. – GILMORE, James H., *La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario*. Barcelona, 2000. Ediciones Granica, S.A.

GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto.(editor), *Cultura, Desarrollo y Territorio*. Vitoria-Gasteiz, 2001. Edita Grupo Xabide.

GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (editor)., *Arte, Empresa y Sociedad*. Vitoria-Gasteiz, 2004. Edita Grupo Xabide.

ETXEARRIA, Mikel G. *Hacia un nuevo modelo. La especificidad de la gestión de las organizaciones culturales*. Materiales del V Curso Superior de Gestión de Empresas y Organizaciones Culturales. Edita Grupo Xabide. Vitoria-Gasteiz. 2004.

GROYS, Boris, *Sobre lo nuevo: Ensayo de una economía cultural*. Valencia, 2005. Editorial Pre-Textos.

NORDSTRÖM, Kjell, RIDDERSTRÁLE, Jonas. *Funky Business: El talento mueve al capital*. Madrid, 2000. Ed.Prentice Hall y Expansión. .

RACIONERO, Luis. *El progreso decadente. Repaso al siglo XX*. Madrid 2000.Editorial Espasa-Calpe.

GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto.(editor), *Los nuevos centros culturales en Europa..* Vitoria-Gasteiz, 2007. Edita Grupo Xabide.