

COROZAL ES TALENTO:
GESTIÓN DE ESPECTÁCULO DE TALENTOS ESTUDIANTILES
EN EL MUNICIPIO DE COROZAL

Por:

Melanie Rivera Ramos

Proyecto de Conclusión presentado al Programa en Estudios Interdisciplinarios, como requisito para la obtención de la Maestría en Gestión y Administración Cultural.

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS

Aprobado el 27 de mayo de 2016
© Derechos Reservados 2016

Comité Evaluador:

Dorian Lugo-Bertrán, PHD
Mentor

Javier Hernández Acosta, PHD
Lector

Lydia Platón-Lázaro, PHD
Lectora

13/10/2024

1528890

MDS

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
PROYECTO	1
Título	2
Tema del Proyecto	2
Descripción del Proyecto	2
Recursos	3
Objetivos	3
Justificación	4
Impacto Previsto	4
Enfoques Teóricos	6
<i>Gestión Cultural</i>	6
<i>Emprendimiento</i>	10
<i>Industrias Creativas y Culturales</i>	16
Precedentes	21
Resultados	23
Conclusión	34
Revisión de Literatura	35
ANEJOS	54
Anejo 1: Plan de Trabajo	54
Anejo 2: Propuesta	57

Anejo 3: Modelo Canvas

73

REFERENCIAS

74

RESUMEN

COROZAL ES TALENTO pretende ofrecer una plataforma para que los/as estudiantes de las escuelas del pueblo Corozal puedan exhibir sus talentos artísticos dentro de un ambiente sano y profesional. El evento consistirá de una competencia donde se permitirá la participación de los/as estudiantes de las escuelas superiores e intermedias de Corozal. Estos/as competirán en las categorías de baile, obra de teatro corta, canto y diseño de moda sustentable, y quienes alcancen las tres puntuaciones más altas en cada categoría tendrán la oportunidad de participar de talleres de teatro, danza, canto y diseño de modas. El evento servirá, además, como punto de partida para la creación de la compañía de gestión de eventos culturales Corozal es Cultura.

SUMMARY

COROZAL ES TALENTO intends to offer a platform for students in the municipality of Corozal to show their artistic talents within a safe and professional environment. The event will consist of a competition where students from secondary schools in Corozal will be allowed to participate. The categories they will be able to compete are dance, short play, singing and sustainable fashion design, and those who achieve the three highest scores in each category will have the opportunity to take part in dance, theater, music and fashion design workshops. The event will also serve as a starting point for the creation of Corozal es Cultura, a company dedicated to cultural event agency.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios primeramente, pues Él me ha acompañado durante todo el proceso de mi maestría y me ha dado fuerzas para continuar en cada momento de dificultad. En segundo lugar, lo dedico a mi familia, quienes me han apoyado siempre en cada idea, cada invento y cada experiencia que me ha traído hasta aquí. Y en tercer lugar, dedico este proyecto a mi pueblo de Corozal, el que me vio crecer y desarrollarme, caer y levantarme, errar y aprender; porque en la vida uno es y deja de ser muchas cosas, pero corozaleña seré por siempre.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que de alguna forma aportaron a que hoy en día yo sea la persona que soy, pues todo/as ustedes me ayudaron a crear este proyecto. De manera especial, agradezco a Frances Marrero, directora de Cultura y Turismo de Corozal, y a todo su maravilloso equipo de trabajo, quienes me acogieron y me enseñaron muchísimo sobre la gestión cultural desde el gobierno. Agradezco también a mis compañeros/as de trabajo de Artecom, en especial a mis jefes Jimmy y Yolanda, por ser tan comprensivos conmigo y estar dispuestos a ajustar mi horario por mis clases, y por motivarme a siempre pensar más allá de lo fácil y lo común.

A mi profesor mentor, Dorian Lugo, y mis profesores asesores, Lydia Platón y Javier Hernández, les estaré eternamente agradecida por dedicar su tiempo a este proyecto y por sus excelentes consejos. Igualmente, agradezco a todos/as los/as profesores por cuyas manos pasé en esta maestría, pues de alguna forma todos/as aportaron a que este proyecto se creara.

COROZAL ES TALENTO:
GESTIÓN DE ESPECTÁCULO DE TALENTOS ESTUDIANTILES
EN EL MUNICIPIO DE COROZAL

TÍTULO

Corozal es Talento: Gestión de Espectáculo de Talentos Estudiantiles en el municipio de Corozal

TEMA DEL PROYECTO

A través de este proyecto, pretendo ofrecer una plataforma para que los/as estudiantes de las escuelas del pueblo Corozal puedan exhibir sus talentos artísticos dentro de un ambiente sano y profesional, a la vez que doy paso a la creación de una compañía de gestión de eventos culturales dirigidos a la juventud corozaleña.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

COROZAL ES TALENTO consistirá en la gestión de un evento de espectáculos donde estudiantes de las escuelas secundarias del municipio de Corozal podrán exponer sus talentos. Con la intención de organizar un evento de calidad que realmente impulse la creatividad de los/as estudiantes, se consultará con maestro/as de diferentes campos del arte para generar un listado de criterios de evaluación que servirá de guía para los/as estudiantes que deseen participar. Las categorías en las que podrán competir serán baile, obra de teatro corta, canto y diseño de moda sustentable, y quienes alcancen las tres puntuaciones más altas en cada categoría tendrán la oportunidad de participar de talleres de teatro, danza, canto y diseño de modas. Estos talleres los ofrecerán artistas reconocidos en sus respectivos medios. La inscripción tendrá un costo de \$5 por estudiante.

Se desarrollará un programa de mentoría durante unos cinco meses previos al evento, de

enero a mayo, para asistir a los/as estudiantes en la creación de sus piezas y supervisar que los criterios de evaluación sean completados. La intención con este programa es que las presentaciones estudiantiles se distingan por su calidad y originalidad, a la vez que se motiva a los/as estudiantes a pensar más allá de lo tradicional. La mentoría se llevará a cabo por maestros/as de bellas artes y por artistas corozaleños/as, muchos de los/as cuales habrán colaborado en la elaboración de los criterios de evaluación.

Se visitarán las diferentes escuelas secundarias de Corozal durante los meses de agosto a diciembre para orientar al estudiantado sobre el evento, los criterios de evaluación y el proceso de mentoría. Por tanto, la gestión de **COROZAL ES TALENTO** se llevará a cabo por un periodo de un año, el cual culminará con la realización del evento mismo. La organización del evento se dividirá en 3 etapas principales: (1) búsqueda de auspicios y creación de alianzas; (2) promoción en las escuelas e inscripciones; (3) montaje y realización del evento. Se buscarán auspicios tanto de la empresa privada como del municipio para costear los gastos de la producción, además de que se coordinará con miembros de la comunidad para formar un equipo de trabajo voluntario. Una vez realizado el evento, se procederá a evaluarlo para contemplar y operacionalizar ajustes necesarios para la producción de futuras actividades a través de la compañía de gestión Corozal es Cultura.

RECURSOS

Se necesita una variedad de recursos para realizar este proyecto. Primordialmente, se necesitará recursos humanos para las labores administrativas y de producción del evento, a todos los cuales se le solicitará trabajo de forma "in-kind" o en especie. Además, se

necesitan los/as mentores/as, el jurado —compuesto por personas con preparación en danza, música, teatro y diseño de modas— y grupos/compañías de baile invitados de otros municipios para participaciones especiales. En segundo lugar, se necesitarán todo un grupo de recursos tecnológicos en todas las etapas de producción del evento: computadoras para la generación de promociones, redacción de documentos y permisología, organización de calendario, entre muchas otras; equipo de luces y sonido para el espectáculo; equipo de filmación y fotografía para la documentación del evento y la posible transmisión en directo del mismo a través de internet.

OBJETIVOS

1. Impulsar la creación artística entre los/as estudiantes de las escuelas corozaleñas.
2. Generar mayor apoyo de la empresa privada local a actividades culturales locales.
3. Ofrecer a los/as estudiantes de las escuelas de Corozal una plataforma para exhibir sus talentos.
4. Impulsar la creación de actividad cultural variada en Corozal.
5. Preparar el terreno para la fundación de una organización sin fines de lucro dedicada a generar actividades culturales para la juventud de corozal y pueblos aledaños.

JUSTIFICACIÓN

Corozal siempre ha sido una cuna de talento artístico, desde artistas plásticos hasta grupos de baile folklórico. Sin embargo, esa gran variedad de talento no es apoyado tanto como se debería, ni por la administración municipal ni por la empresa privada. Uno de los grupos más afectados lo es la juventud, la cual no tiene plataformas para cultivar sus

talentos más allá de la limitada actividad que le permiten sus escuelas –limitada menos por gusto y más por falta de recursos. No obstante, es increíble ver cómo nacen grupos de baile, música y teatro a pesar de las circunstancias. Con tanto talento, es una pena que no se genere mayor actividad cultural para ofrecerle una plataforma de exhibición; es aquí donde entra **COROZAL ES TALENTO**. Con este evento se busca llenar ese vacío y ofrecerle a los/as estudiantes de las escuelas corozaleñas un espacio de exposición.

IMPACTO PREVISTO

Con la gestión de este evento se espera tener un impacto positivo en la juventud corozaleña y de pueblos aledaños, motivándoles a utilizar su creatividad y cultivar sus talentos. Esperamos que **COROZAL ES TALENTO** funcione como un detonante de creación artística y actividad cultural en Corozal y el resto del área central de la Isla.

A corto plazo, la expectativa es que **COROZAL ES TALENTO** genere interés por las artes entre la juventud de las escuelas de Corozal, impulsándoles a utilizar su creatividad para diseñar piezas de baile, teatro, música y moda. Se espera que cada escuela tenga al menos una participación en el evento y que de esta forma se envuelvan en el desarrollo artístico de sus estudiantes. Además, la idea es que **COROZAL ES TALENTO** sirva como el punto de partida para la creación de la organización de gestión cultural Corozal es Cultura, la cual tendrá el propósito de continuar generando actividades culturales enfocadas en la juventud corozaleña. En un aspecto más general, se espera que Corozal es Talento sirva como detonante de la actividad cultural en el municipio de Corozal y que provea a la juventud oportunidades continuas de desarrollo artístico.

Por otra parte, la expectativa a largo plazo es que **COROZAL ES TALENTO** se

convierta en uno de los eventos culturales principales para los/as estudiantes corozaleños/as, contando con al menos cuatro participaciones de cada escuela –una participación por categoría. Además, se espera que el éxito de **COROZAL ES TALENTO** permita la creación de otras actividades culturales que sirvan de foro de exposición para otros talentos de la juventud corozaleña. La intención es que esas actividades sean gestadas por la organización Corozal es Cultura y que esta cuente con el apoyo de la administración municipal, la empresa privada y la comunidad. Finalmente, con el desarrollo de Corozal es Cultura, la expectativa es que se genere un impacto positivo sobre la manera en que los/as corozaleños/as perciben y experimentan la cultura y las artes, haciéndoles más conscientes del valor de las artes en la sociedad.

ENFOQUES TEÓRICOS

Como base para la realización de mi proyecto, he escogido tres enfoques teóricos: los de la gestión cultural, el emprendimiento y las industrias creativas y culturales. Estos enfoques sirven como punto de partida para la comprensión del papel de mi proyecto dentro de la sociedad y ofrecerán un marco desde el cual construir mi proyecto.

Gestión Cultural

El primer enfoque a discutir será la gestión cultural. Resulta casi imposible conversar sobre la gestión cultural sin antes ofrecer al menos algunas líneas a otro concepto sumamente importante: las políticas culturales. Las políticas culturales han sido estudiadas y definidas desde múltiples perspectivas, y merecen un análisis extenso en sí mismas. Sin embargo, en este caso mi enfoque será más bien la gestión cultural, por lo que me limitaré a realizar unos breves comentarios.

Existen muchos estudiosos que han teorizado sobre las políticas culturales, pero en este escrito me concentraré en las perspectivas de Néstor García Canclini y Víctor Vich, ya que ambos discuten la relación entre las políticas culturales y el quehacer cultural. Comencemos por las definiciones. García Canclini (1987) describe las políticas culturales como:

el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social. (p. 26)

El uso de la palabra “intervenciones” me llama la atención pues presupone un acto, o sea, que las políticas culturales son el resultado de una acción —de algo que se hace. Y esa acción, además de sus fines simbólicos y culturales, busca establecer un orden o transformación social. Esta definición de García Canclini se alinea muy bien con las ideas de Víctor Vich (2013), quien nos llama a “concebir el accionar de las políticas culturales como un conjunto de intervenciones y procesos sociales que trasciendan la simple suma de espectáculos” (p. 6).

Vich (2013) enfatiza en el papel de la cultura como agente de cambio social y, tomando de los escritos de Stravrakakis, explica que:

atacar un problema social desde la cultura implica preguntarse cuáles son los fantasmas que sostienen a las prácticas sociales existentes, cuáles son sus estructuras de goce, cómo se resisten a los cambios y cómo han terminado por constituirse como habitus hondamente asentados en el mundo social. (p. 133)

El énfasis está en utilizar la cultura como un instrumento para cuestionar y transformar el orden social. Para lograr esto, Vich sostiene que el primer objetivo de las políticas culturales debe ser integrar la cultura en todas las políticas de gobierno: “En ese sentido, construir un proyecto de política cultural implica la voluntad de trabajar no solamente con el sector cultural, sino de generar articulaciones con todo tipo de actores sociales” (2013, p. 134). Partiendo de este punto de vista, Vich propone su propia definición para el gestor cultural en la cual se distancia de la mirada de este como mero “administrador de proyectos” y le asigna un papel mucho más social:

Los gestores culturales son así los encargados de conocer bien la producción cultural existente (a los grupos culturales y a los artistas locales) y de organizarla de múltiples maneras. Ellos deben realizar una labor parecida a la de los curadores en las galerías. Su trabajo consiste en organizar, en recolocar, en subrayar, pero también (y sobre todo) en activar procesos de discusión pública y de cambio político. (2013, p. 135)

Esta definición contrasta con muchas otras propuestas por estudiosos como Bernárdez López, Adolfo Colombres y Eduardo Delgado. Todos ellos incluyen la administración como parte importante de la gestión cultural. Laura Elena García Román (2011) reúne esas tres definiciones y varias otras en su artículo "Una revisión teórica sobre la gestión cultural".

Contrastando con la mirada de Vich, Bernárdez López propone una definición de gestión cultural como la administración de una organización cultural con el propósito de brindar un producto o servicio que ofrezca el mayor grado de satisfacción posible a la mayor cantidad de público posible (como se cita en García Román, 2011, p. 8). El propósito de la gestión cultural según Bernárdez López se reduce, entonces, a la administración de entretenimiento. Adolfo Colombres, por su parte, intenta restarle un poco de importancia a la administración en su definición, como menciona García Román, dejando claro que aunque guardan relación, la gestión cultural también conlleva otras cosas como "dar origen, generar, producir hechos, conducir, realizar acciones" (como se cita en García Román, 2011, p. 8).

Eduardo Delgado admite, por otro lado, que el gestor cultural se encuentra en una posición difícil, pues le corresponde acercar la administración al arte y la cultura a la administración (como se cita en García Román, 2011, p. 9). Todas estas definiciones trabajan la gestión cultural y el papel del gestor cultural desde un punto de vista muy práctico y directo. Vich (2013), al contrario, propone una mirada más abstracta sobre lo que debe ser la gestión cultural, asignándole un papel de herramienta para la transformación social.

Una definición que, a mi entender, reconcilia un poco la mirada práctica y teórica sobre la gestión cultural es la que ofrece Alfons Martinell (2001):

La gestión cultural no la podemos definir como una ciencia, ni se puede contemplar dentro de un marco epistemológico propio, sino que es fruto de un encargo social que profesionaliza a un número considerable de personas en respuesta a unas necesidades de una sociedad compleja. Esto le da una perspectiva pluridisciplinar [...] (p.6)

Esta perspectiva mira a la gestión cultural como el resultado de las necesidades de una sociedad, lo que se alinea un poco con la mirada de Vich. Martinell pone, además, un énfasis particular en diferenciar entre administración y gestión.

[E]specíficamente en el sector cultural, gestionar significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los cuales la cultura mantiene sinergias importantes. La diferencia entre la gestión genérica de cualquier sector productivo se encuentra en la necesaria capacidad de entender los procesos creativos y establecer relaciones de cooperación con el mundo artístico y

sus diversidades expresivas. La gestión de la cultura implica una valoración de los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo circulando entre la necesaria evaluación de sus resultados y la visibilidad de sus aspectos cualitativos. (2001, p. 12)

Me parece que la perspectiva de Martinell sobre la gestión cultural es la más completa entre las que he leído. Las características que le asigna al gestor cultural son, además, muy acertadas. Sin duda, no podemos hablar de gestión cultural sin incluir su aspecto más práctico, la administración de entidades culturales, pero esto no debe llevarnos a ignorar sus aspectos más abstractos, como su potencial para ser un agente de cambio social. Nuestro trabajo como gestores culturales debe siempre buscar adelantar causas sociales justas, pues nuestro propósito deberá ser siempre aportar al mejoramiento de la sociedad en la que nos encontramos.

Emprendimiento

Cuando se analiza el concepto de emprendimiento por lo regular hay dos direcciones básicas que se pueden tomar. La primera opción es analizarlo desde un punto de vista más empresarial, el cual identifica al emprendedor y al empresario como la misma persona, y la segunda, separar el emprendimiento del empresarismo tradicional e identificar al emprendedor como un innovador además de un empresario. En este caso, optaré por la segunda mirada.

El emprendimiento ha sido definido de muchas formas por muchos teóricos. Mirjam Van Praag hace una compilación de miradas sobre el emprendimiento reuniendo las teorías de Cantillon, Say, Marshall, Schumpeter, Knight, y Kirzner en un mismo ensayo. Debido a

mi enfoque en el componente innovador del emprendimiento, las teorías de Schumpeter me parecen las más apropiadas para utilizar como base.

Schumpeter es el primero en integrar el concepto de innovación como parte esencial del rol del emprendedor:

He turned down the predominant paradigm of entrepreneurship as management of the firm and replaced it with an alternative one: the entrepreneur as leader of the firm (in modern business management language) and as the innovator and therefore, prime mover of the economic system. (Van Praag, 1999, p. 319)

Al definir al emprendedor como un innovador, Schumpeter le añade una dimensión que no es tomada en cuenta por muchos otros teóricos, pero que hoy día es muy asociada al emprendimiento. El emprendedor de Schumpeter busca oportunidades de generar una ganancia e introduce nuevas combinaciones o innovaciones para alcanzar su meta (Van Praag, 1999). Sin embargo, la intención primordial del emprendedor no es satisfacer su propio consumo sino que existen otras razones que motivan su acción emprendedora:

- The dream and will to found a private kingdom in order to achieve social distinction.
- This dream is the more fascinating, the less opportunity for achieving social distinction is available to an individual.
- The will to conquer, to fight, to prove oneself superior to others, to succeed for the sake of success itself, not for the fruits of success.
- The joy of creation, of getting things done, to exercise energy, to change for the joy of changing. (Van Praag, 1999, p. 321)

De una manera algo similar, Knight establece que los beneficios del emprendimiento no son solo monetarios, sino que también incluyen el prestigio ganado y la satisfacción de ser su propio jefe (Van Praag 1999, p. 324). Sobre el tema de satisfacción laboral, en un estudio sobre el concepto de emprendimiento realizado por David G. Blanchflower, y Andrew J. Oswald (1998), una de sus conclusiones fue precisamente que aquellas personas que se emplean a sí mismas demostraron mayores niveles de satisfacción laboral y de vida que aquellas que son empleadas por otros. Blanchflower y Oswald (1998) identifican el autoempleo como la forma más básica de emprendimiento. Sin embargo, en este escrito deseo enfocarme en el emprendimiento que conlleva la creación de una empresa, no solo la decisión de trabajar por cuenta propia.

Quisiera continuar ahora con el análisis de un concepto de emprendimiento que me parece más ligado a la gestión cultural: el emprendimiento social. Emprendimiento social es un concepto para el cual aún es difícil encontrar una definición oficial. Existen múltiples visiones sobre lo que es, pero todas coinciden, al menos, en un punto: el emprendimiento social, como su nombre lo supone, implica la generación de algún beneficio social. Por supuesto, es imperativo entender las diferencias entre emprendimiento y emprendimiento social; y entre emprendimiento social y las conocidas Organizaciones No Gubernamentales, mejor conocidas como ONGs. Según Álvaro Ramírez, quien trabaja para la Organización Internacional de Trabajo (OIT), hay tres elementos que caracterizan a todo emprendimiento social: “un objetivo social, una innovación transformadora y un modelo de negocio sostenible” (Organización Internacional del Trabajo, n.d., p. 1).

Emprendimiento, como vimos que describe Schumpeter, en sí supone innovación: un emprendedor innova en el área empresarial. No obstante, se diferencia del emprendimiento social en que el fin de la innovación es puramente económico. El emprendedor es un empresario que, en su deseo de generar capital económico, crea una nueva manera de hacer algo, o mejora una manera ya existente. Un emprendedor social hace lo mismo, innova, pero su intención va más allá de generar dinero, “va dirigido (...) más al aspecto social que comercial”, menciona el profesor Luis Benítez, catedrático de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. (Comunicación personal, octubre 25, 2011).

El interés social que caracteriza este emprendimiento es algo que también está muy presente en una ONG. Estas organizaciones se destacan por tener fines sociales y llevar a cabo iniciativas que buscan atender diferentes problemáticas sociales. Sin embargo, estas organizaciones no cuentan con un modelo económico sostenible, pues su intención no es generar dinero para sí. Muchos de estos grupos son organizaciones sin fines de lucro, que funcionan a base de donaciones y trabajo voluntario. El emprendimiento social, aunque también atiende cuestiones sociales, no deja de ser una empresa, y no deja de buscar generar capital económico. No estamos ante organizaciones que no buscan lucro, sino que nos encontramos ante empresas que buscan algo más que lucrarse, que desean, además, resolver algún problema social y generar algún beneficio para la sociedad.

El auge que han tenido las iniciativas de emprendimiento social ha llevado a una reconsideración de lo que se conoce como los “sectores” de la sociedad civil. Previo al florecimiento de emprendimiento social, los sectores se dividían en tres: el primero recoge el ámbito público de la sociedad; el segundo, el ámbito empresarial, y el tercero,

lo denominado como economías sociales (aquí entran las organizaciones sin fines de lucro, ONGs, etc.). La naturaleza dual del emprendimiento social no permite que se clasifique apropiadamente dentro de los tres sectores mencionados, lo que ha resultado en la creación de un “Cuarto Sector”, el cual comprende estas iniciativas que buscan generar tanto capital económico como social.

La generación de capital social es uno de los aspectos más importantes del emprendimiento social. González Reyes, en un resumen sobre el desarrollo del concepto a través de los años, argumenta: “[es un] desarrollo teórico diverso que ha puesto su interés en entender cómo las relaciones compartidas entre sujetos se convierten en un dispositivo productor (o inhibidor) de beneficios sociales” (2009, p. 1732). El autor añade como requisito para que exista el capital social que “los sujetos interactúen compartiendo recursos, que las transacciones iniciadas entre ellos sean fomentadas con base en el valor de retorno y que, a su vez, estos intercambios se normalicen con base en las regularidades equitativas y sostenidas del compromiso en común” (p. 1746). La importancia del capital social se debe en parte a que es acumulativo. O sea, el capital que se genera hoy beneficiará a generaciones futuras. Ante esta posibilidad, la responsabilidad de las empresas emprendedoras es muy grande, pues sus aportes a la sociedad pueden tener impactos significativos, y deben asegurarse de que sean positivos.

Por supuesto, toda iniciativa tiene un comienzo, un punto de partida. El emprendimiento social parte de una idea, la cual pertenece a una persona, o a un grupo de personas. Estos se conocen como emprendedores sociales. Así como el emprendimiento tiene sus características distintivas, la persona emprendedora también las tiene. En entrevista para Harvard Business Digital, John Elkington, fundador y emprendedor de la empresa

SustainAbility, destaca cuatro características que separan al emprendedor social del resto de los empresarios:

1. "Social entrepreneurs are unreasonable". Elkington explica que la idea para la frase surge de la conocida expresión del dramaturgo George Bernard Shaw: "The reasonable man adapts himself to the world; the unreasonable one persists to adapt the world to himself. Therefore, all progress depends on the unreasonable man". En muchas ocasiones, quienes han deseado emprender han sido llamados locos, pero se requiere de una pasión e interés irracionales para lograr que sus ideas se conviertan en frutos. (Elkington, n.d.)
2. "Effective social entrepreneurs are propelled by emotion". Sentir pasión por lo que hacen es característico de los empresarios, argumenta Elkington, sólo que, en el caso de los emprendedores, éstos son impulsados emocionalmente a trabajar con los problemas de la sociedad. Son personas muy determinadas, que luchan arduamente por lograr que sus ideas se realicen, para así poder transformar el mundo. (Elkington, n.d.)
3. "Social entrepreneurs seek profit in unprofitable pursuits". Aquí es importante definir lo que es ganancia para un emprendedor social. Como mencioné anteriormente, el objetivo principal detrás del emprendimiento social no es generar capital económico, sino social. Por lo tanto, el interés del emprendedor no está en crear empresas que hayan demostrado su rentabilidad, sino en empresas que generen beneficios sociales. (Elkington, n.d.)
4. "Social entrepreneurs are insanely ambitious". La ambición de un emprendedor social reside en su intenso e incansable deseo por mejorar algún aspecto de la

sociedad. Elkington argumenta: “The difference is that they’re not simply doing this out of their own self-defined ambition, they’re doing it because they’re (...) sincerely trying to help people in the wider world”. (Elkington, n.d.)

Como demuestran las características del emprendedor social según Elkington, estos son personas determinadas, que realmente desean mejorar el mundo.

Industrias creativas y culturales

Aunque el emprendimiento social se da en diferentes esferas del mundo empresarial, es fácil reconocer que una de las áreas donde más iniciativas de este tipo surgen es dentro de lo que se conoce como industrias creativas y culturales.

Como describe Stuart Macdonald (2013): “the social enterprise model has been seen to attract creative people; there is a strong overlap between social entrepreneurship and cultural entrepreneurship, especially when you consider that one promotes public value and the other cultural value” (p. 294). Macdonald (2013) argumenta que este fenómeno se debe a que aquellos que tienen preparación en alguno de los campos de las industrias creativas se han dado cuenta de que, al crear una empresa social ganan una plataforma para desarrollarse profesionalmente y ganar experiencia.

What is potentially interesting in this respect is that, because the Arts and Creative Industries bring together economic and cultural value, they have the capacity to widen the range and impact of Social Enterprises and, thus the wider economy, as well as enhancing social well being. (Macdonald, 2013, p. 295)

Pasemos entonces a definir lo que son las industrias creativas y culturales. En el informe preparado por la Comisión para el Desarrollo Cultural (CODECU), parten de la definición ofrecida por la UNESCO, la cual identifica a las industrias culturales como “aquellos sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor”. El informe hace la importante labor de diferenciar entre las industrias culturales y las industrias creativas, especificando que esta última “supone un campo de acción más amplio que la primera, puesto que incluye sectores cuyos productos y servicios tienen mayor peso en la funcionalidad que en los contenidos simbólicos” (CODECU, 2015, p. 99).

Existe una variedad bastante amplia de modelos de las industrias creativas y culturales, cada uno con sus propios criterios para identificar las actividades creativas y artísticas que las comprenden. David Throsby (2008) recoge varios de estos modelos que pretenden aplicar definiciones industriales a la producción cultural y los analiza para evaluar el impacto que estas industrias tienen sobre la sociedad y así determinar qué tipo de políticas le deberían aplicar. Throsby comienza su análisis definiendo lo que es un producto o servicio cultural para de esta manera identificar las industrias culturales como aquellas que ofrecen ese producto o servicio (2008). Describe cuatro características básicas que se encuentran en todo producto o servicio cultural: (1) requieren algún nivel de creatividad en su producción; (2) sirven como vehículos para mensajes simbólicos para aquellos que los consumen; (3) van más allá de su utilidad pues sirven algún propósito comunicativo mayor; y (4) contienen alguna propiedad intelectual, al menos

potencialmente, atribuible al individuo o grupo que produce dicho producto o servicio (2008).

Partiendo de esta definición de producto cultural, Throsby (2008) analiza varios modelos de las industrias culturales:

- UK-DCMS Model. En este modelo las industrias creativas son definidas como aquellas que requieren creatividad, habilidad y talento con el potencial de crear riqueza y empleo a través de la explotación de su propiedad intelectual.
- Symbolic Texts Model. En este acercamiento a las industrias creativas se hace una diferenciación entre la cultural alta y la cultura popular de acuerdo con las diferentes dinámicas de poder en relación con clase social, género y etnicidad. Es a través de la producción, diseminación y consumo industrial de textos o mensajes simbólicos que la cultura de la sociedad es formada y transmitida.
- Concentric Circles Model. Este modelo afirma que las ideas creativas se generan en las artes creativas base como formas, sonido, texto e imagen. Estas ideas se difunden a través de una serie de capas o niveles de círculos concéntricos, disminuyendo su contenido cultural y aumentando su valor comercial según se va alejando del centro.
- WIPO Copyright Model. Este modelo se enfoca en las industrias directa o indirectamente involucradas en la creación, manufactura, producción, transmisión y distribución de trabajos de derecho de autor, estableciendo la propiedad intelectual como la manifestación de la creatividad que se ha utilizado para la creación de los bienes y servicios incluidos en la clasificación.

- UNESCO Institute for Statistics (UIS) Model. Este modelo identifica cinco dominios culturales base: patrimonio cultural y natural; representación y celebraciones; artes visuales, artesanías y diseño; libros y prensa; y medios audiovisuales y digitales.
- Americans for the Arts Model. Este modelo identifica las empresas involucradas con la producción y distribución de las artes.

Cada uno de estos modelos tiene su manera de identificar las industrias que, a su entender, comprenden las industrias creativas y culturales. Por mi parte, prefiero el modelo que utiliza CODECU (2015) en su informe, pues recoge de una manera muy práctica los productos culturales en tres grupos: artes y patrimonio, industrias culturales e industrias creativas. Es importante notar que no se incluyen las artes dentro de las industrias culturales como tal. Me parece que John Baldacchino (2013) estaría de acuerdo con esta distinción, pues él advierte sobre la clasificación de las artes como parte de las industrias creativas:

To argue for the legitimation of the arts by gathering what the arts do under the designation of the Creative Industries would be no different from arguing for a Sex Industry within which a human act is externalized, reified and turned into a product of mere use. (p. 353)

Por supuesto, no es necesario irnos a los extremos. El potencial de las industrias creativas y culturales tanto como agentes de cambio social y propulsores del crecimiento económico debe mirarse como algo positivo. Los esfuerzos en diferentes países,

incluyendo a Puerto Rico, por generar legislación que facilite el crecimiento de estas industrias es, sin duda, un paso adelante en el proceso de transformación social.

PRECEDENTES

El precedente más directo de este proyecto es el Espectáculo de Talentos que celebraba el municipio de Corozal en celebración del Día del Estudiante. Se organizaba todos los años y estudiantes de todas las escuelas del pueblo participaban. Era una actividad muy concurrida y cada año atraía variadas participaciones. Sin embargo, la organización no siempre era la mejor y había muchos problemas con la selección de los miembros del jurado, ya que se solían escoger maestros de las mismas escuelas que participaban y el favoritismo parecía afectar algunas de sus decisiones. Finalmente, por razones económicas y de prioridades, el municipio eliminó la actividad. **COROZAL ES TALENTO**, aunque surge con la intención de retomar ese proyecto de promover el talento estudiantil local, se diferencia de su antecesor en varios aspectos: (1) la organización se realizará fuera del municipio y se buscarán auspicios de la empresa privada local para ayudar a costear los gastos de producción; (2) el jurado estará compuesto por personas con preparación en danza, música y teatro que no trabajen en escuelas de Corozal; (3) el evento se llevará a cabo en un espacio cerrado con acondicionador de aire y camerinos para los/as participantes; (4) se integrarán grupos/compañías de danza, música y/o teatro de otros municipios como invitados especiales; (5) el evento se transmitirá en directo a través del internet.

Otro precedente dentro del mismo municipio es el Espectáculo de Talentos Matemáticos que organiza la escuela superior Emilio R. Delgado. Este se realiza en mayo y solo participan estudiantes de dicha escuela. La organización, aunque bien estructurada, es mucho más sencilla que lo que pretende ser **COROZAL ES TALENTO**. Desde la búsqueda de auspicios, el ofrecimiento de camerinos, la participación abierta a todas las

escuelas de Corozal hasta la transmisión en directo a través del internet, nuestro proyecto es mucho más ambicioso y ofrece una plataforma más grande de exhibición para los/as participantes.

Desde el punto de vista internacional, existe una infinidad de competencias, tanto nacionales como internacionales. Particularmente reconocidas son las competencias internacionales de ballet, talles como el Prix de Laussane. Para participar de esta competencia, bailarines de todo el mundo envían videos de los cuales escogen 75 para participar de la competencia, la cual se desarrolla durante una semana. La evaluación de los concursantes comprende su desempeño en una clase de baile y sus presentaciones en el escenario. Los premios incluyen dinero, certificados y becas para escuelas y compañías de danza profesionales. Por supuesto, este tipo de competencia es algo distinto a lo que será **COROZAL ES TALENTO**, pues el Prix no incluye participaciones de grupos de baile y se enfoca en los estilos de ballet y danza contemporánea. No obstante, sigue siendo un evento a estudiar a la hora de diseñar el funcionamiento de mi espectáculo.

Otros ejemplos lo son las competencias estadounidenses BravO!, Extreme Talent Showcase, Encore Performing Arts, entre muchos otros. Todos estos son competencias de danza en donde participan grupos de baile. La principal diferencia entre **COROZAL ES TALENTO** y estos espectáculos es la escala. **COROZAL ES TALENTO** es intencionalmente pequeño con el propósito de fomentar el talento local y ofrecerá un ambiente mucho más personal a sus participantes.

RESULTADOS

Debido a la complejidad de la preparación del proyecto total, decidí enfocarme en preparar la propuesta que se le presentaría a la administración municipal de Corozal para que apoyaran el evento. Presentar propuestas ante el municipio es típico para recibir cualquier tipo de intercambio y donativo. Desarrollé un plan de trabajo para ir buscando la información necesaria para preparar la propuesta de la forma más completa posible. El desarrollo de la propuesta se vio grandemente beneficiado por mi internado, el cual realicé en la Oficina de Cultura y Turismo del municipio de Corozal. La directora de dicha oficina y supervisora de mi internado, Frances Marrero, me ofreció sugerencias excelentes para la redacción del documento, basadas en su vasta experiencia personal con el tema. Con su influencia, fui ajustando mi plan de trabajo y mi propuesta.

En mi plan de trabajo, uno de las principales labores que debía realizar era conseguir los auspicios necesarios para costear el evento. Debido a que la propuesta no se estaría presentando oficialmente, fue un poco difícil concretizar las empresas que estarían dispuestas a aportar económicamente y las cantidades que otorgarían. Sin embargo, pude generar una lista de las empresas que, en teoría, estarían dispuestas a aportar una cantidad de entre \$50 y \$200 para la organización del evento. La lista consiste de unas 21 empresas locales e individuos con negocio propio:

- Óptica Buena Visión
- El Gran Café
- Don Rubio's Café
- Tienda La Gran Familia

- Laboratorio Rodríguez
- El Balalaika
- La Muralla del Cibuco
- Brother's Pizza
- Panadería Marce
- Panadería Pilar
- Centro Recreativo El Rancho
- Restaurante El Jíbaro
- Farmacia Marie
- Farmacia Marce
- Farmacia Mabel
- Farmacia Karian
- Café Museo El Yagrumo
- Dr. Gilberto Gil
- Dr. Betances
- Lic. Efraín Hernández
- Platanéalo

Adicional a esto, se estableció una lista de empresas con las que se podría realizar intercambios, mayormente para cubrir los elementos de promoción. Estas son:

- Rótulos Juan Carlos
- The Print Shop
- JF Advertising

- Tito Sound

Aunque todo esto es en teoría, mi experiencia trabajando en la Oficina de Cultura y Turismo me deja claro que en el pueblo de Corozal existe un ambiente apto para que estas empresas aporten a la organización de **COROZAL ES TALENTO**. Trabajando con otras iniciativas que está organizando la oficina, como la Ruta Platanera, pude ver cómo muchas empresas privadas sí quieren unirse a iniciativas culturales que les brinden oportunidad de crecimiento económico.

Teniendo en cuenta que los auspicios son estimados, desarrollé un presupuesto pensando en que los gastos fueran los menores posibles. Debido a que es la primera vez que se realiza el evento, todo personal que ejerza cualquier función dentro de la organización de la actividad lo hará de forma en especie. Así enfocamos el presupuesto en los gastos que me parecen más pertinentes: los materiales necesarios para proveer a los/as participantes el mejor espacio de presentación posible y la aportación a los/as artistas talleristas. A continuación incluyo el desglose del presupuesto pensado para el evento.

Gastos

Concepto de gastos	Gastos estimados en efectivo	Contribuciones en especie (In kind)	Total
Personal administrativo - Gestora Cultural - \$3,000 - Colaboradores (2) - \$1,000 c/u	\$0	\$5,000	\$5,000
Personal artístico/Invitados - Mentores (6) - \$800 - Jueces (4) - \$300 - Presentador - \$300	\$1,400	\$6,300	\$7,700

- Talleristas (4) - \$350			
Personal técnico - Sonidista - \$1,200 - Staff (10) - \$80 c/u	\$0	\$2,000	\$2,000
Renta del local	\$0	\$0	\$0
Promoción (Flyers, Carteles, Cruzacalles, etc.)	\$0	\$500	\$500
Premiaciones - Certificados (12) -\$150	\$150	\$0	\$150
Otros gastos: Teléfono	\$0	\$0	\$0
Renta de equipo	\$0	\$0	\$0
Compra de equipo	\$0	\$0	\$0
Materiales	\$700	\$0	\$700
Total de gastos	\$2,250	\$13,800	\$16,050

Ingresos

Tipo de ingresos	Fuentes	Totales
En especie (In kind)	- Personal administrativo - Personal artístico/Invitados - Personal técnico	\$13,300
Intercambio	- Municipio de Corozal - Rótulos Juan Carlos - The Print Shop - Jf Advertising	\$1,000
Auspicios privados	Comercios y empresas locales (ver lista)	\$2,100
Costo de Inscripción	Estudiantes participantes	\$300
Total de ingresos estimados		\$16,700

Muchos de los números reflejados en el desglose provienen de información que pude conseguir preguntando a los posibles colaboradores. Sin duda, hay espacio de juego en todos los totales, particularmente en aquellos que reflejan la labor de individuos, ya que podrían variar de acuerdo con la experiencia y el conocimiento que tengan. No obstante, me parece que son bastante realistas. Luego de realizar el presupuesto y redactar la propuesta, me siento confiada en la viabilidad del evento.

Todo este proceso de preparar el plan de trabajo, realizar el internado y preparar la propuesta me han dejado claro que el elemento principal que puede determinar el éxito de **COROZAL ES TALENTO** es lograr la integración del municipio, la empresa privada y el pueblo corozaleño. En la medida en que la actividad genere fama entre las escuelas y sea apoyada por el municipio, la empresa privada podrá reconocer la oportunidad de promoción que les ofrece el evento, a la vez que les permite aportar al ecosistema social del que también son parte.

Corozal es Cultura

Por otra parte, la realización de este proyecto me ha motivado a contemplar la posibilidad de crear una organización que se encargue de gestar este tipo de eventos dirigidos a la juventud corozaleña y de otros pueblos del área central de Puerto Rico. La cantidad de talento e interés por las artes dentro del pueblo de Corozal y la falta de espacios para que los/as jóvenes exploren los diferentes medios artísticos presenta una oportunidad única. Teniendo esto en mente, he concebido un modelo de negocios para una organización sin fines de lucro que se encargue de gestar eventos culturales dirigidos a la juventud: Corozal es Cultura.

Aunque se encuentra relativamente cerca del área metropolitana, Corozal es un pueblo casi completamente rural y con una población que, según los resultados de la Encuesta de la Comunidad de 2009-2013, tiene un ingreso promedio menor de \$20,000 (U.S. Census Bureau, 2013). Esto afecta directamente a la juventud corozaleña, pues en su mayoría los/as jóvenes dependen primordialmente del ingreso de sus padres. Ante este contexto, es necesario que, para lograr apoyo constante de la población, se provea una oferta cultural que no sea costosa.

Corozal es Cultura, entonces, se enfocará en ofrecer servicios a un grupo primordial: los/as estudiantes de las escuelas secundarias de Corozal. No obstante, sus actividades también estarán dirigidas a tres usuarios más: auspiciadores privados, la administración municipal y el público general. A los/as estudiantes se le ofrecerán talleres de diferentes medios artísticos libres de costo y se organizarán actividades que permitan la exposición de sus talentos, tales como **COROZAL ES TALENTO**. Para la empresa privada, Corozal es Cultura representará una oportunidad de promoción a la vez que les permite aportar al desarrollo cultural de la comunidad, quienes son sus clientes. En el caso del Municipio de Corozal, la organización será un aliado en el desarrollo de programas que impacten a la juventud, ofreciéndoles alternativas recreativas y de aprendizaje. Finalmente, Corozal es Cultura proveerá al público general la oportunidad de participar de eventos artísticos libres de costo, a la vez que les permitirá apoyar la creación artística de su propia juventud.

Para alcanzar a los grupos de usuarios mencionados se utilizará una buena campaña de promoción de nuestras iniciativas, incluyendo visitar escuelas y colocar material de promoción alrededor del municipio; se contactará personalmente a la empresa privada

para comunicarles las actividades que se realizarán, cómo podrían aportar y en qué forma les beneficia a ellos y a la comunidad; y se presentarán propuestas a la administración municipal y se le informará de los resultados de cada actividad para mostrar el impacto de Corozal es Cultura en la comunidad. La intención es establecer una comunicación constante y abierta con ellos. Nos interesa que la relación esté fundada en la reciprocidad, por lo que, por ejemplo, se le preguntará a los/as estudiantes sus intereses y experiencias para de esta forma mejorar los servicios que se les estarán ofreciendo.

Las actividades principales que realizará Corozal es Cultura serán la producción de eventos culturales, como lo es **COROZAL ES TALENTO**, y ofrecimiento de talleres de arte. Para poder llevarlas a cabo se necesitará realizar actividades de recaudación de fondos, crear las alianzas con el sector privado para que funjan como auspiciadores, presentar propuestas al municipio de Corozal para que asignen fondos o realicen intercambios con la organización y generar una campaña de promoción intensa que llame la atención de los/as estudiantes y el público general.

Sin duda, será importante generar alianzas con las escuelas corozaleñas, el Municipio de Corozal y la empresa privada para que Corozal es Cultura pueda operar. Sin embargo, hay un grupo que será crucial para que la organización pueda cumplir con sus metas: artistas de variados medios. Específicamente para la oferta de talleres, es sumamente importante que se creen alianzas con artistas del campo. Se busca ofrecer talleres variados, por lo que se necesitará artistas de todos los medios, desde danza hasta fotografía. La intención final es que se les ofrezca remuneración por su trabajo en los talleres, pero en un principio existe la posibilidad de que trabajen de forma en especie.

Por supuesto, las operaciones de la organización tendrán unos costos, los cuales se

dividen primordialmente en tres aspectos: costos operacionales, los cuales incluyen toda la labor administrativa por parte de miembros de la organización; mercadeo, o sea, todos los costos relacionados a la promoción de la organización para crear las alianzas necesarias, y los costos de mercadeo de las actividades que realice la organización; y costos de producción, que reúnen todos los costos relacionados a la preparación de los eventos y talleres que se realicen. La labor administrativa se realizará de forma en especie mientras la organización logra generar los ingresos necesarios para ofrecer trabajo asalariado.

Para sufragar estos costos se recurrirá a auspicios privados, intercambios y/o donativos municipales, actividades de recaudación de fondos y donativos voluntarios del público que participa de las actividades. En los anejos podrán encontrar un modelo canvas que recoge toda la información de la operación de Corozal es Cultura.

A mí entender, Corozal es Cultura tiene el potencial de convertirse en una organización exitosa y con la capacidad de impactar positivamente el desarrollo cultural de Corozal y pueblos aledaños. En la medida en que la organización crezca, el alcance de sus servicios podrá ampliarse para incluir talleres y actividades en otros municipios de Puerto Rico a través de la iniciativa Es Talento. Es Talento funcionará como una productora de eventos culturales y ofrecerá servicios a municipios alrededor de la isla, gestionando eventos que impulsen la creación artística y aporten al desarrollo cultural de Puerto Rico. El propósito final de esta organización será crear conciencia sobre el valor de las artes y la cultura en la sociedad a la vez que impulsa la creación artística en la juventud puertorriqueña.

Evaluación

Para evaluar el éxito de **COROZAL ES TALENTO** y Corozal es Cultura y analizar si se lograron los objetivos planteados, se utilizarán tres métodos de medición principales: asistencia a los eventos, entrevistas y número de participaciones. La asistencia del público general a las actividades será el primer factor determinante de éxito. Habrá voluntarios/as asignados/as a contabilizar la cantidad de personas que participaron de los eventos para así poder evaluar en cada ocasión y establecer si hubo aumento en la asistencia evento tras evento y año tras año. También se realizarán entrevistas al azar entre el público general y los participantes para escuchar sus experiencias y sugerencias y así poder corregir o mejorar cualquier aspecto de la producción de los eventos que necesite ajuste. Finalmente, se analizará si hubo crecimiento en el número de participantes por cada evento. Los participantes variarán de acuerdo al tipo de actividad que se esté realizando. Por ejemplo, en el caso de **COROZAL ES TALENTO**, se considerará exitoso si cada año aumenta la cantidad de participaciones estudiantiles. Si se realiza alguna exposición, un aumento en los/as interesados/as en presentar sus trabajos se verá como un indicador de que la actividad fue exitosa, y así según el evento.

CONCLUSIÓN

El propósito de crear este evento, **COROZAL ES TALENTO**, es, como he mencionado antes, ofrecer un espacio de exposición al talento artístico del pueblo de Corozal. La redacción de la propuesta a presentar a la administración municipal es solo el primer paso para poder cumplir con ese cometido. Definitivamente, queda mucho camino por andar, pero creo que hemos dado un paso en la dirección correcta.

Aunque los objetivos del proyecto original no pudieron cumplirse debido a que solo se cumplió con una etapa de la gestión del mismo, sí se logró preparar la propuesta y conocer si el clima era el apropiado para la creación del evento. Creo que ha quedado claro que el potencial de **COROZAL ES TALENTO** es mucho. El impacto que puede tener este evento sobre la juventud es sumamente positivo. Ofrecerles la oportunidad de crear piezas artísticas es el mejor incentivo para su creatividad, a la vez que les presenta una actividad recreativa alternativa. En adición, presenta una oportunidad de promoción y crecimiento para la empresa privada local.

Una vez se logre realizar el evento, la meta es que se convierta en una actividad anual como parte de la gestión de la organización Corozal es Cultura, y que cada vez cuente con mayor participación estudiantil y mayor apoyo de la empresa privada y el municipio. A su vez, la intención es que prepare el terreno para la creación de más actividades culturales dirigidas a la juventud, ofreciendo exposición continua a sus talentos e inculcando en ellos/as la importancia de las artes y la cultura en una sociedad.

REVISIÓN DE LITERATURA

Agafonow, A. (2014). *Toward A Positive Theory of Social Entrepreneurship. On Maximizing Versus Satisficing Value Capture. Journal of Business Ethics, 125, 709-713.*

Este ensayo surge como respuesta a un artículo publicado en el "Journal of Business Ethics" por Filipe M. Santos, quien plantea que los emprendedores sociales maximizan en la creación de valor y no sobre el incremento de valor, dependiendo únicamente de la creación de valor para impulsar operaciones, reinvertiendo en crecimiento, con cualquier combinación de medios institucionales considerada apropiada. Agafonow argumenta que, sin duda, el marco analítico de la creación de valor y el incremento de valor ofrece una nueva perspectiva sobre el fenómeno de emprendimiento social, pero entiende que Santos está pidiendo demasiado al abogar por alejar el enfoque de la organización. Por lo contrario, el autor insiste en que, al reenfocar la teoría en el nivel organizacional y alejarla del sistema, es posible comprender que no todas las soluciones organizacionales disponibles para los emprendedores sociales tienen la capacidad de crear valor y no todas las estrategias de incremento de valor pueden servir un fin social. En efecto, Agafonow encuentra que existe solo un tipo de organización que cumple los criterios de maximizar la creación de valor a la vez que satisface el incremento de valor: la empresa social. Lo que propone el autor me parece sumamente relevante, pues destaca la realidad de que es posible mantener un fin social aún cuando se está generando capital económico. La diferencia en el emprendimiento social es la manera en que se maneja ese capital, puesto que, en lugar de utilizarlo para enriquecer a accionistas, se utilizaría para invertir en

crecimiento. La idea de que los emprendimientos sociales deben ser sin fines de lucro para que sean válidos debe abandonarse. Es perfectamente posible llevar a cabo iniciativas con alto valor social y al mismo tiempo generar el capital económico necesario para administrarlas.

Ampuero, A., et al. (2014). *Danza Manual de Gestión*. Recuperado de:
<http://culturaperu.org/sites/default/files/usuarios/361/Danza%20Gestión.pdf>

En este manual comisionado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, el grupo de autores busca proveer herramientas a gestores de la danza para la planificación, gestión y producción, entre otros, de actividades promotoras de ese arte. Reuniendo profesionales provenientes de diferentes departamentos que conforman el Consejo, tales como el Departamento Jurídico, Área de Danza del Departamento de Creación Artística, Programas de Gestión Cultural Local y Creando Chile en mi Barrio, del Departamento de Ciudadanía y Cultura; este manual presenta un acercamiento práctico a la gestión de la danza. Este manual es un buen punto de partida para un análisis más práctico de cómo gestionar una compañía de danza. En adición, es una buena referencia para compararla con materiales que hacen un acercamiento más teórico al tema de la gestión.

Baldacchino, J. (2013). What Creative Industries? Instrumentalism, Autonomy and the Education of Artists. *International Journal of Education Through Art*, 9, 343-356.

Baldacchino concentra su ensayo en un análisis sobre la narrativa de las industrias creativas y cómo se ha generado una expectativa de que las instituciones artísticas deben

poder interrelacionar la práctica artística con el negocio y la empresa. El autor inicia el artículo con una crítica abierta al documento titulado "First Steps", redactado por la Confederación de Industrias Británicas en el año 2012, argumentando que este minimiza el papel de las artes en las escuelas. El autor ofrece entonces un análisis de dos pedagogías: productivismo y autonomismo. Estos enfoques, en tensión entre sí, resultan en varias implicaciones dentro de la pedagogía del arte, las cuales, interpretadas desde los contextos de divergentes de las prácticas artísticas contemporáneas, dan paso a la conclusión de este ensayo: abogar por la legitimación de las artes reuniendo lo que estas hacen dentro de las industrias creativas sería el equivalente de convertir el arte en un mero objeto de uso, distorsionando así sus posibilidades productivas y autónomas. Es interesante leer una crítica como esta sobre las industrias creativas. Sin duda, nos impulsa a llevar a cabo un análisis de las implicaciones de identificar las artes bajo una industria. Sin embargo, no es la intención del autor descartar el valor de las industrias creativas, sino advertir que no debemos enfocarnos en valorar las artes de acuerdo con su potencial empresarial. Baldacchino propicia con este ensayo una reflexión más profunda sobre la manera en que debemos manejar el concepto de industrias creativas y culturales.

Boeuf, B., Darveau, J., y Legoux, R. (2014). Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects. *International Journal of Arts Management*, 16, 33-48.

Con este estudio Benjamin Boeuf, Jessica Darveau y Renaud Legoux pretenden ganar mejor comprensión del fenómeno de la financiación colectiva o crowdfunding y su pertinencia para la economía de la cultura y la creatividad. Presentan el estudio empírico

de un ejemplo real de crowdfunding con el propósito de destacar las especificidades de la relación entre donadores, empresarios, y la plataforma de crowdfunding en el sector de las artes escénicas. El análisis de los datos obtenidos para 875 proyectos teatrales que utilizaron la plataforma de crowdfunding Kickstarter en 2011 con éxito, presenta un conjunto de factores importantes que se han de tener en consideración para que el lograr los objetivos establecidos sea más fácil. Se destaca asimismo el efecto de las remuneraciones (recompensas materiales o simbólicas) sobre los montos contribuidos. Las recompensas simbólicas, bajo la forma de agradecimiento público nominativo, constituyen un estimulante motivador para los crowdfunders, siempre y cuando no se ofrezca ninguna remuneración material. Los resultados obtenidos por el análisis demuestran también que es ventajoso para los emprendedores respaldar a su vez a otros emprendedores para asegurar el apoyo de los crowdfunders. Finalmente, los autores notan que el apoyo de estos últimos disminuye según la cantidad de proyectos financiados anteriormente. Boeuf, Darveau y Legoux concluyen que el comportamiento de los actores involucrados en el proceso de financiación mediante crowdfunding tiene un carácter prosociales, lo que revela afinidades de este fenómeno con la lógica de reciprocidad característica de la economía de la gratuidad. Como futura gestora cultural, el crowdfunding es una de las formas de financiamiento que contemplo para mis proyectos. Este artículo, sin duda, es sumamente informativo para mí y me ayuda a comprender mejor el funcionamiento de la "cultura" de crowdfunding. En adición, como alguien que desea concentrarse en la gestión de las artes escénicas, la información que provee el artículo me sirve de base para el diseño de mis futuras estrategias de financiamiento a través de plataformas como Kickstarter.

Blanchflower, D. G., y Oswald, A. J. (1998). What Makes an Entrepreneur?.

Journal of Labor Economics, 16, 26-60.

En este artículo, Blanchflower y Oswald utilizan varias colecciones de micro data para estudiar el concepto de emprendimiento. Los autores identifican el autoempleo como la forma más básica de emprendimiento y preparan su análisis partiendo desde esa base. El análisis produjo cuatro conclusiones principales: (1) el haber recibido una herencia o capital como regalo parece aumenta la probabilidad de un individuo de optar por el autoempleo; (2) la información revela que un gran número de personas que viven en países industrializados preferirían trabajar por su cuenta, y aquellos que así lo hacen reportan niveles más altos de satisfacción laboral y de vida que aquellos que son empleados por otros; (3) en entrevista a potenciales emprendedores, la primera razón por la cual no han optado por el autoempleo es la falta de capital y dinero; y (4) la información indica que la mayoría de las empresas pequeñas no usaron préstamos bancarios para iniciar operaciones, sino dinero propio o familiar, que los emprendedores individuales entienden que necesitaban mayor asistencia con las finanzas y que la preocupación mayor de emprendedores potenciales es conseguir fuentes de capital. Este artículo deja en evidencia la mayor complicación para las iniciativas emprendedoras: la falta de capital. Sin duda, es necesario que se preparen análisis como estos para que den paso a iniciativas que puedan atender esa complicación.

Comisión para el Desarrollo Cultural (2015). *Hilando voluntades: Cultura para la equidad, la diversidad y el emprendimiento.* CODECU: San Juan.

Con este Informe Final, la Comisión para el Desarrollo Cultural (CODECU) “propone una revisión del lugar asignado a la cultura en la política pública, destacando su potencial como hilo conductor de un desarrollo integral en estrecho vínculo con la educación, el empresarismo sostenible, el desarrollo comunitario, el turismo y la planificación urbana, entre otros aspectos”. Para este escrito me concentré en el capítulo 3 del informe, el cual se concentra en el tema de las industrias culturales y creativas. El informe utiliza como base la definición de industrias culturales de la UNESCO para definir un modelo de industrias creativas adaptado a Puerto Rico. Este modelo identifica divide en tres grupos las actividades artísticas y culturales: artes y patrimonio, industrias culturales e industrias creativas. En adición, reconoce tres perfiles de empresas y organizaciones culturales que contribuyen de distintas maneras al ecosistema de industrias culturales y creativas: empresas de base, empresas competitivas y empresas de alto impacto. Partiendo de estos perfiles y del modelo establecido, se presentan una serie de soluciones y sugerencias para manejar las diferentes situaciones que aquejan al sector cultural y creativo en la Isla. El informe presenta un estudio muy profundo de este sector y propone excelentes soluciones e iniciativas. Definitivamente es una lectura necesaria para cualquier persona interesada en la gestión cultural y el sector cultural y creativo en general.

Estrin, S., Mickiewicz, T. y Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37, 479-504.

Estrin, Mickiewicz y Stephan buscan a través de este ensayo modelar y probar la relación entre el emprendimiento social y el comercial desde la teoría del capital social. Ellos

argumentan que el índice de emprendimiento social prevaleciente en un país es un indicador de capital social edificable a nivel nacional y mejora las posibilidades de acceso comercial individual. Proponen, además, que tanto el acceso al emprendimiento social como al comercial es facilitado por ciertas instituciones formales, específicamente fuertes derechos de propiedad y bajo activismo gubernamental. No obstante, este último impacta a cada tipo de emprendimiento de manera diferente. Los autores sustentan sus hipótesis aplicando un modelo bivariado de selección discreta en varios niveles a muestras representativas de la población de 47 países. Con los resultados del análisis de Estrin, Mickiewicz y Stephan, queda evidenciada una vez más la relación tan cercana que mantienen el emprendimiento social y el comercial. Aún cuando difieren en sus propósitos primordiales, ambos se benefician uno del otro. No es necesario, entonces, que los coloquemos como polos opuestos y en conflicto. La sociedad necesita de ambas formas de emprendimiento, lo que queda claro luego de leer el análisis de estos autores.

García Canclini, N. (1987). Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano. En N. García Canclini (Ed.), *Políticas culturales en América Latina* (pp. 13-61). México: Grijalbo.

En esta introducción al libro *Políticas culturales en América Latina*, García Canclini hace referencia a los grandes cambios que América Latina experimentó desde 1987. El autor comienza la discusión comentando sobre la actitud de los políticos de echar a un lado las demandas culturales de la sociedad por considerarlas poco importantes en comparación con otras. Por su parte, los artistas e intelectuales miran lo político como un territorio ajeno e interpretan cualquier iniciativa de su parte como un atentado contra su creación.

Esto deja este sector de la sociedad en las manos de diferentes mecenas o a la merced de iniciativas de instituciones desconectadas. Desde este contexto, García Canclini hace un análisis del desarrollo de las políticas culturales desde descripciones burocráticas hasta su relación con la crisis socioeconómica. Al final de su análisis, concluye que una buena política cultural es la que “asume la organización del desarrollo cultural que (...) abarca también los movimientos de juego y experimentación, promueve las búsquedas conceptuales y creativas a través de las cuales cada sociedad se renueva”. García Canclini deja claro que las políticas culturales deben responder a los cambios de la sociedad y a su vez fomentar esos cambios cuando sean necesarios. Como siempre, el autor ofrece una mirada muy sabia sobre el tema de las políticas culturales y ofrece mucho contenido para ayudar a analizarlas.

Groves, K. S., Vance C. M., Choi, D. Y. y Méndez, J. L. (2008). An Examination Of The Nonlinear Thinking Style Profile Stereotype Of Successful Entrepreneurs. *Journal of Enterprising Culture*, 16, 133-159.

En este estudio, Groves, Vance, Choi y Méndez examinan empíricamente si emprendedores exitosos poseen un estilo de pensamiento no lineal (ej. creativo, intuitivo) alto, tal como sugieren algunos investigadores y estereotipos populares de los emprendedores, o si poseen un estilo de pensamiento no lineal y lineal (ej. racional, lógico, analítico) más equilibrado. Los resultados demuestran que, según se predijeron los autores, la mayoría de los emprendedores exitosos reflejaron un mayor nivel de equilibrio en pensamiento lineal/no lineal que un actor profesional (predominantemente no lineal) y un contable (predominantemente lineal), según medido por un instrumento de

pensamiento lineal/no lineal. Con estas bases, los autores pasan entonces a discutir las implicaciones para guiar investigaciones cognitivas y desarrollo de teorías futuras sobre emprendimiento y, a su vez, ofrecen sugerencias sobre qué dirección debe tomar la educación de emprendimiento. Es interesante ver estereotipos como los mencionados ser invalidados. De esta forma podemos realizar un análisis más completo sobre el concepto de emprendimiento y las características que debe tener el emprendedor. Tiene perfecto sentido que este último tenga un pensamiento equilibrado entre el lineal y el no lineal, puesto que su rol le exige cubrir una gama amplia de aspectos que requerirán de ambos estilos de pensamiento. Nuevamente, una similitud con el rol del gestor cultural.

Henry, C. (Ed.). (2007). *Entrepreneurship in the Creative Industries*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

La profesora de negocios y empresa Colette Henry presenta aquí una colección de capítulos que atienden una variedad de asuntos dentro de las denominadas “industrias creativas” desde una perspectiva emprendedora e internacional. La intención principal de la publicación es orientar a estudiosos, diseñadores de políticas, agencias y emprendedores sobre los asuntos de prioridad en la agenda investigativa de las industrias creativas. Henry reúne colaboraciones que trabajan con una gama diversa de temas relacionados al emprendimiento creativo. Entre las conclusiones a las que llegan los diferentes capítulos, se destacan el reconocimiento de las industrias creativas como empresas de alto potencial económico y las propuestas para sobrepasar los diferentes retos que enfrentan estas industrias para atraer inversión. Estas sugerencias pueden ser

utilizadas para evaluar posibles métodos de recaudación de fondos para organizaciones artísticas y culturales en Puerto Rico.

Lazear, E. P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23, 649-680.

La teoría que Lazear evalúa en este ensayo es que el emprendedor es multifacético, un “jacks-of-all-trades” que tiene una variedad de talentos o habilidades pero que no se destaca en ninguno. Presenta el autor un modelo de la decisión de convertirse en un emprendedor. La implicación primordial es que los individuos con habilidades equilibradas son más propensos a convertirse en emprendedores que otros. Estas predicciones son evaluadas utilizando información sobre estudiantes de la Universidad de Stanford y los resultados demuestran que son ciertas. En efecto, quienes gozan de una experiencia educativa y profesional variada tienen más probabilidad de crear su propio negocio que aquellos que se enfocan en un solo rol en el trabajo o se concentran en una sola materia en la universidad. La discusión de este ensayo ofrece un análisis más profundo a las características de un emprendedor. Sin duda, ese carácter multifacético que describe Lazear es indispensable para el manejo de una empresa u organización, y es una característica que los gestores culturales también compartimos.

Macdonald, S. (2013). Beyond the Creative Industries. *International Journal of Education through Art*, 9, 293-309.

En este artículo, Macdonald se concentra en establecer una discusión sobre las personas que trabajan dentro de las industrias creativas, principalmente en Glasgow y Escocia, sus interacciones y redes de contacto dentro de una ecología creativa e interacciones

reales con la educación. Presenta ejemplos de colaboración, co-creatividad y co-diseño e interdisciplinariedad, argumentando a favor de un papel estratégico para el diseño y el pensamiento de diseño ligado a la innovación social y económica, donde las ganancias educativas son primordiales, y revisitando debates previos sobre la educación postmoderna del arte. El autor se enfoca en hacer un análisis de las industrias creativas que va más allá de sus implicaciones económicas, mirando su posible impacto sobre la educación en todos sus niveles. Macdonald aboga por unas industrias creativas que lleven a cabo iniciativas en conjunto con escuelas para elaborar nuevas formas de enseñanza. Aunque se enfoca un poco más en las posibilidades educativas y la necesidad de renovar nuestras formas de enseñanza, este ensayo es sumamente revelador sobre el potencial de impacto que tienen las industrias creativas y culturales sobre diferentes ramas de la sociedad. Sin duda, el autor presenta una discusión muy relevante y que ayuda a poner en perspectiva las iniciativas que como gestores culturales diseñamos.

Montanari, F. y Scapolan, A. (2013). How to Attract and Retain Artistic Talent: The Case of an Italian Ballet Company. *International Journal of Arts Management*, 16, 4-19.

Con la intención de proveer más información de un campo poco estudiado, los profesores Annachiara Scapolan y Fabrizio Montanari exploran en este artículo factores que logran atraer y retener talento artístico en el campo de la danza. Pretenden principalmente responder tres preguntas clave: ¿Cómo pueden las organizaciones atraer y retener talento artístico? ¿Por qué escogen los artistas trabajar con una organización particular? ¿Se diferencian los factores de retención de los factores de atracción? Para dar respuesta a

estas interrogantes, Scapolan y Montanari realizan un estudio de caso de la compañía de ballet contemporáneo más reconocida de Italia, la Fondazione Nazionale della Danza Aterballetto. A través de tres técnicas de recolección de datos –análisis de archivos, entrevistas y observación directa– Scapolan y Montanari concluyen que existen tres factores principales de atracción: la reputación del coreógrafo en residencia, la reputación de la organización y la estructura organizacional; pero los factores de retención varían de acuerdo con los años de experiencia de los bailarines. Un aspecto interesante de las conclusiones del estudio es que, de manera consistente, los bailarines le dan más valor al crecimiento profesional que pueden obtener al formar parte de una organización que la remuneración que reciben por su trabajo en ella. Claramente, este estudio es una buena fuente de información sobre maneras en que una compañía puede manejar su más valioso componente: el talento artístico. En mi caso, este análisis me permite evaluar posibles acciones para lograr atraer al talento joven de Corozal a participar en Corozal es Talento.

Poisson-de Haro, S. y Montpetit, D. (2012). Surviving in Times of Turmoil: Adaptation of the Théâtre Les Deux Mondes Business Model. *International Journal of Arts Management*, 14, 16-31.

Profesor y alumno se unen para realizar el estudio que da paso a este artículo. Serge Poisson-de Haro, profesor asistente de la escuela HEC Montreal, y David Montpetit, ex-CEO de la compañía de teatro rodante que es foco del estudio, buscan entender de qué manera una organización artística podría ajustar su modelo empresarial para enfrentar los retos que resultan de un contexto de turbulencia. Los autores definen “turbulencia” como una situación de cambio significativo que puede ocurrir paulatina o repentinamente en el

ambiente interno o externo de una organización. Para esto, llevan a cabo un estudio de caso de la compañía de teatro Théâtre Les Deux Mondes, de Canadá, la cual ha podido adaptar exitosamente su modelo empresarial de acuerdo con las circunstancias que va enfrentando. Su modelo toma en consideración el perfil de recursos de la organización, sus accionistas y la rentabilidad de su portafolio. Poisson-de Haro y Montpetit, al finalizar el estudio, sugieren que algunos recursos y capacidades son más importantes que otros en el proceso de adaptar los componentes de un modelo empresarial ante una situación de turbulencia: el valor de la proposición del cliente, recursos clave, procesos clave y la fórmula sin fines de lucro. Este estudio presenta información valiosa sobre el manejo de una organización artística dentro de un contexto de dificultades tanto externas como internas, y propicia al análisis de los modelos empresariales empleados en las compañías artísticas en Puerto Rico.

Potts, J. y Cunningham, S. (2008). Four Models of the Creative Industries. *International Journal of Cultural Policy*, 14, 233–247.

Potts y Cunningham tienen como propósito en esta publicación responder a la pregunta: ¿Cuál es el valor dinámico de las industrias creativas desde una perspectiva económica? Para ofrecer su respuesta, los autores proponen cuatro modelos de la relación entre las industrias creativas y la economía entera y luego examinan la evidencia para cada uno. Resulta, según su análisis, que los modelos de crecimiento encajan bien con la información, pero no en todas partes. Discuten entonces los autores las bases metodológicas y empíricas de este descubrimiento y sus implicaciones para las políticas económicas y culturales. Al entender las industrias creativas como posibles propulsores

del crecimiento económico. Potts y Cunninham destacan la necesidad de revisar las políticas culturales existentes para que comiencen a reconocer el valor económico dinámico de estas industrias. Por supuesto, la forma en que entendemos las industrias culturales dependerá de la definición de ellas que aceptemos como correcta. Lo interesante de este escrito es que presenta diferentes modelos que permiten identificar diferentes análisis sobre estas industrias. Teniendo este conocimiento podremos diseñar políticas culturales que se adapten a la sociedad actual y la forma en que las industrias culturales la impactan.

Preece, S. B., Wiggins Johnson, J. (2011). Web Strategies and the Performing Arts: A Solution to Difficult Brands. *International Journal of Arts Management*, 14, 19-31.

En este artículo, los profesores Stephen B. Preece y Jennifer Wiggins Johnson abordan el concepto de “marca difícil” aplicado a las artes escénicas y los desafíos que por su limitada disponibilidad y sus resultados desconocidos representa. Estos entienden que, si son utilizadas de manera apropiada, herramientas y estrategias Web pueden atender los retos asociados a las marcas difíciles. Los autores explican que la limitada disponibilidad ocurre cuando un producto está disponible únicamente en un tiempo particular o en temporadas particulares, mientras que los resultados desconocidos se deben a que los riesgos son inherentes a la oferta: cada presentación presenta una oportunidad para tener éxito pero también para fracasar. Tradicionalmente, los gestores han dado dos respuestas a tales retos creando “una presencia persistente” para sacar de la invisibilidad a las organizaciones artísticas y propiciando la constitución de “pequeños mundos” entre los

mecenas y la audiencia. Hay cinco elementos claves que se han usado tradicionalmente para lograr una presencia persistente: facilidades y letreros; temporadas y presentaciones; validación externa, producto artístico y personalidades. En muchas instancias, los costos de estas estrategias suelen ser altos. Por su parte, la creación de pequeños mundos consiste en desarrollar lazos sociales que se extienden más allá de la presentación y se convierten en conversaciones, interacciones y un sentido de identidad social. Partiendo de esta base, los autores examinan el uso que hacen las organizaciones artísticas de aplicaciones Web para lograr sus objetivos y vencer el reto asociado a las marcas difíciles. Sus resultados demuestran que, aunque las organizaciones están utilizando la Web para atender sus dificultades, la gran mayoría no aprovechan del todo el potencial que estas aplicaciones le ofrecen. Me parece que el estudio evidencia cuánto más podemos hacer con las herramientas Web en el proceso de gestión de nuestras organizaciones artísticas. Sin duda, una buena presencia digital puede ayudar significativamente a una organización a la hora de mantener el interés de su audiencia y crear un sentido de comunidad. El artículo me parece muy valioso pues ofrece excelente información sobre maneras en que podemos aprovechar las aplicaciones Web.

Román García, L. E. (junio 1 de 2011). Una revisión teórica sobre la gestión cultural. *Revista Digital de Gestión Cultural*, 1, 5-17.

La intención de este texto, según lo expresa la misma autora, es “abordar las diversas miradas que de la gestión cultural se tienen; de su actor principal, el gestor cultural y el espacio donde se mueve; así como plantear algunos retos que valdría la pena comenzar a asumir”. Román García expresa la necesidad de “hacer una pausa y ubicar la diversidad

de miradas que hay sobre la gestión cultural”, pues esto puede ser beneficioso al momento de evaluar “dónde nos encontramos y dónde divergimos para consolidar los pasos dados”. La autora delinea el desarrollo del concepto de gestión cultural a través de los análisis de estudiosos como Rubens Bayardo, Bernárdez López, Adolfo Colombres, Eduardo Delgado, Marissa de León, Luis Ben, David Hernández Montesinos, Juan Carrillo y Margarita Maas, entre otros. En la discusión se destaca cómo la definición de gestión cultural ha ganado complejidad con el tiempo, desde ser vista como la simple administración de organizaciones artísticas hasta la identificación del gestor cultural como agente de cambio social. Román García pasa luego a discutir el concepto de mediación cultural, el cual entiende comparte con la gestión cultural “un origen, un contexto, un terreno, un profesional y una finalidad”. Sin duda, esta revisión teórica sobre la gestión cultural es una herramienta sumamente útil en el proceso de análisis de la gestión cultural, pues en un mismo escrito presenta una gran variedad de miradas sobre el concepto, además de que discute su origen y permite entender mejor el lugar en el que se encuentra en la actualidad.

Throsby, D. (2008). Modelling the Cultural Industries. *International Journal of Cultural Policy*, 14, 217–232.

A través de este escrito, Throsby discute la forma en que un acercamiento económico a la interpretación del alcance de las industrias creativas y culturales puede ofrecer una buena base para definir las. Existen diferentes definiciones de las industrias culturales, lo que resulta en la construcción de diferentes modelos del sector de producción cultural en la economía y, por tanto, una gama variada de industrias específicas que se encuentran

dentro de ese sector. El escritor examina el contenido de seis modelos distintivos de estas industrias con la intención de responder si es posible encontrar un grupo de industrias de base compartida en el cual todos los modelos coinciden. El ensayo continúa considerando las implicaciones de los modelos para el análisis económico del sector cultural y culmina con algunas conclusiones para las políticas culturales. Personalmente, concuerdo con la declaración que hace Throsby al final de su escrito sobre la tarea de las políticas culturales en relación a las industrias creativas y culturales:

We have argued that, once the voice of the arts and culture has been brought in from the margins, it should be easier to recapture the essential role of cultural policy – its obligation to deliver on the artistic and cultural objectives of governments. In the end, the task of cultural policy, at whatever level it is practiced, must be to find that elusive balance between economic and cultural value creation in the production and use of art and culture in contemporary society.

Van Praag, M. (1999). Some Classic Views On Entrepreneurship. *De Economist*, 147, 311-335.

En este escrito, Mirjam Van Praag pretende ofrecer un resumen de algunas de las contribuciones clásicas más importantes que se han hecho sobre el concepto de emprendimiento. El resumen consiste de las respuestas de seis estudiosos del emprendimiento a cinco preguntas de investigación. En conjunto, estas preguntas ofrecen una perspectiva interesante sobre los determinantes de éxito en el campo del emprendimiento. Las aportaciones clásicas consideradas son las ofrecidas por Cantillon,

Say, Marshall, Schumpeter, Knight, y Kirzner. Sus puntos de vista son comparados entre sí y con los resultados de estudios sobre los determinantes de éxito en el emprendimiento. Los estudios utilizados para la comparación fueron realizados en Estados Unidos y Países Bajos. De los resultados de la comparación se destaca que uno de los factores que parece ser determinante para lograr un emprendimiento exitoso es la capacidad de manejar riesgos. Este artículo es una base excelente para el análisis del concepto de emprendimiento ya que reúne los puntos de vista de muchos teóricos importantes sobre el tema. El análisis final es particularmente interesante pues resume esos puntos de vista y los une, lo que permite ver con más claridad las similitudes y diferencias entre los mismos.

Vich, V. (2013) Desculturalizar la cultura. *Latin American Research Review*, 48, 129-139.

En este artículo, Víctor Vich combina la reflexión académica con la propuesta política. El autor analiza la pregunta sobre la importancia de las políticas culturales e intenta ofrecer una nueva respuesta. Vich argumenta que las políticas culturales no pueden concentrarse únicamente en la pura organización de eventos. Más allá del fomento a la producción cultural, del establecimiento de mejores mecanismos para su circulación y de dirigirse a públicos diferenciados, el autor, a través de su ensayo, aboga por una política cultural que apunte a la deconstrucción de los imaginarios hegemónicos, o sea, al intento por intervenir en aquellas concepciones sociales que se encuentran engranadas en la sociedad. Para Vich, el capitalismo contemporáneo ejerce una buena parte de su poder a través de la dominación simbólica, por lo que argumenta que los símbolos y la cultura en general

deben ser igualmente el lugar de respuesta a esa dominación. El análisis que hace Vich sobre el papel que ha de jugar el gestor cultural —el papel de un curador de la oferta artística que existe de manera que la utilice para articular el cambio social— es, a mi entender, una de las razones por las cuales este ensayo es invaluable. En adición, la pasión con la que el autor defiende su análisis hace de este artículo una lectura muy interesante.

ANEJO 1: PLAN DE TRABAJO

Semana (Fecha)	Objetivos	Tareas
FASE 1		
1-2 (Febrero 21- Marzo 5)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar lista de posibles auspiciadores/colaboradores 2. Preparar lista de los recursos necesarios para el evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar las empresas/entidades en el pueblo de Corozal que podrían ser auspiciadores/colaboradores • Buscar información de eventos similares para adquirir información sobre los recursos que se necesitan
3-4 (Marzo 6-19)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar borrador del Plan de Mercadeo y del Plan de Financiación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar planes de mercadeo y de financiación de proyectos similares • Redactar borradores de los planes • Estudiar sobre las diferentes formas de auspicio <p><i>*Redacción y entrega de Informe Parcial</i></p>
FASE 2		
5-6 (Marzo 20- Abril 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr 40% de los auspicios necesarios para el evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar posibles auspiciadores/colaboradores <p><i>*Inicio de internado</i></p>
7 (Abril 3-9)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr otro 20% de los auspicios necesarios para el evento (60% en total) 2. Redactar la primera versión 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar posibles auspiciadores/colaboradores • Revisar Plan de Mercadeo y Plan de Financiación y hacer los ajustes

	preliminar del Plan de Mercadeo y Plan de Financiación según los auspicios alcanzados	necesarios <i>*Continuación de internado</i>
8 (Abril 10-16)	1. Lograr otro 20% de los auspicios necesarios para el evento (80% en total)	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar posibles auspiciadores/colaboradores <i>*Continuación de internado</i>
9 (Abril 17-23)	1. Lograr otro 20% de los auspicios necesarios para el evento (100% en total) 2. Redactar la segunda versión preliminar del Plan de Mercadeo y Plan de Financiación según los auspicios alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar posibles auspiciadores/colaboradores • Revisar Plan de Mercadeo y Plan de Financiación y hacer los ajustes necesarios <i>*Continuación de internado</i>
FASE 3		
10 (Abril 24-30)	1. Redactar el borrador del Informe Final 2. Redactar borrador final de la propuesta para el Municipio de Corozal	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar toda la información recopilada y organizarla a manera de borrador del Informe Final • Tomar toda la información de auspicios y demás documentos y organizarla a manera de borrador para la propuesta para el Municipio

		<i>*Continuación de internado</i>
11 (Mayo 1-7)	1. Redactar el Informe Final 2. Redactar la propuesta final para el Municipio de Corozal	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar todo lo escrito y recopilado y redactar los últimos componentes tanto del Informe Final como la propuesta <i>*Continuación de internado</i>
12 (Mayo 8-11)	1. Entrega de Informe Final	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar documento final del informe y enviarlo a través de correo electrónico al profesor mentor <i>*Culminación de internado</i>

Una vez completadas todas las tareas de este plan de trabajo, los siguientes pasos a tomar serían los siguientes:

- Presentar la propuesta ante el municipio.
- Oficializar los auspicios privados para el evento.
- Contactar a artistas para presentarles la propuesta de los talleres y lograr establecer su logística.
- Comenzar a visitar escuelas para promocionar el evento.

ANEJO 2: PROPUESTA

COROZAL ES TALENTO

Gestión de Espectáculo de Talentos Estudiantiles en el municipio de Corozal

De: Melanie Rivera Ramos

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	2
MERCADEO	4
FINANCIAMIENTO	6
EXHORTACIÓN DE CIERRE	10

INTRODUCCIÓN

El municipio de Corozal ha sido siempre cuna de artistas. A través de su historia, Corozal ha visto nacer y crecer pintores, cantantes, bailarines, diseñadores y más. Aquí han surgido grupos de baile que han representado a Puerto Rico en el extranjero, como el grupo de baile folklórico Guateque, músicos que se presentan en escenarios a través del país y bailarines que han viajado el mundo junto a artistas de alto calibre. Muchos de esos corozaleños exitosos vieron sus inicios artísticos participando en grupos de baile, concursos y actividades escolares. Reconociendo el talento de la juventud corozaleña, hace varios años atrás la administración municipal creó lo que se conoció como el “Talent Show del Día del Estudiante”. Se organizaba todos los años y estudiantes de todas las escuelas del pueblo participaban. Yo participé en varias ocasiones, por lo que hablo por experiencia: el evento era uno de los momentos más esperados de mi año escolar. Era una actividad muy concurrida y cada año atraía variadas participaciones. Sin embargo, por razones económicas, el municipio eliminó la actividad luego de unos años. La ausencia de ese espacio de exposición se ha sentido y, aunque las escuelas han continuado realizando actividades similares, ningún evento de la misma escala, o mayor, a logrado ocupar ese vacío. Ante esta situación, he decidido tomarme la tarea de cubrir ese espacio y ofrecerle a los/as estudiantes corozaleños/as la oportunidad de exposición que se merecen. Yo viví la experiencia de participar de este tipo de evento y puedo asegurar que tiene un impacto muy positivo sobre todo el estudiantado. Es por esto que propongo la realización de un espectáculo de talentos estudiantiles que tenga por nombre **COROZAL ES TALENTO.**

DESCRIPCIÓN DEL EVENTO

RESUMEN

A través de **COROZAL ES TALENTO**, se pretende ofrecer una plataforma para que los/as estudiantes de las escuelas del pueblo Corozal puedan exhibir sus talentos artísticos dentro de un ambiente sano y profesional. El proyecto tiene como fin promover la actividad artística entre los/as estudiantes de las escuelas corozaleñas al ofrecerles un foro de exposición. El evento consistirá de una competencia donde se permitirá la participación de los/as estudiantes de las escuelas superiores e intermedias de Corozal. Estos/as competirán en las categorías de baile, obra de teatro corta, canto y diseño de moda sustentable, y quienes alcancen las tres puntuaciones más altas en cada categoría tendrán la oportunidad de participar de talleres de teatro, danza, canto y diseño de modas. Estos talleres los ofrecerán artistas reconocidos en sus respectivos medios.

OBJETIVOS

1. Impulsar la creación artística entre los/as estudiantes de las escuelas corozaleñas.
2. Generar mayor apoyo de la empresa privada local a actividades culturales locales.
3. Ofrecer a los/as estudiantes de las escuelas de Corozal una plataforma para exhibir sus talentos.
4. Impulsar la creación de actividad cultural variada en Corozal.

JUSTIFICACIÓN

Corozal siempre ha sido una cuna de talento artístico, desde artistas plásticos hasta

grupos de baile folklórico .Sin embargo, esa gran variedad de talento no es apoyado tanto como se debería. Uno de los grupos más afectados lo es la juventud, quienes no tienen plataformas para cultivar sus talentos más allá de la limitada actividad que le permiten sus escuelas –limitada menos por gusto y más por falta de recursos. No obstante, es increíble ver cómo nacen grupos de baile, música y teatro a pesar de las circunstancias. Con tanto talento, es una pena que no se genere mayor actividad cultural para ofrecerle una plataforma de exhibición; es aquí donde entra **COROZAL ES TALENTO**. Con este evento se busca llenar ese vacío y ofrecerle a los/as estudiantes de las escuelas corozaleñas un espacio de exposición.

IMPACTO

Con la gestión de este evento se espera tener un impacto positivo en la juventud corozaleña y de pueblos aledaños, motivándoles a utilizar su creatividad y cultivar sus talentos. Esperamos que **COROZAL ES TALENTO** funcione como un detonante de creación artística y actividad cultural en Corozal y el resto del área central de la Isla.

ESCUELAS ELEGIBLES PARA PARTICIPAR:

- Escuela Superior Emilio R. Delgado
- Escuela Superior Porfirio Cruz García
- Escuela Superior Especializada Vocacional Agrícola
- Escuela Intermedia Manuel Bou Galí
- Segunda Unidad Julián Marrero

- Segunda Unidad Dr. José Padín
- Segunda Unidad Nicolás Rodríguez
- Segunda Unidad Demetrio Rivera
- Academia Julio Torres
- Colegio Sagrada Familia

MERCADEO

MERCADO OBJETIVO

COROZAL ES TALENTO tiene tres mercados meta:

- Estudiantes de escuelas corozaleñas – Estudiantes de todas las escuelas intermedias y superiores de Corozal. **COROZAL ES TALENTO** busca proveer un espacio continuo de exhibición para estos/as artistas con la intención de ayudarles a promocionar y difundir su arte.
- Público corozaleño y general – Espectadores/as de todo tipo; desde niños/as hasta personas de edad mayor, de todas partes del mundo, de toda clase social. **COROZAL ES TALENTO** pretende presentarse como una alternativa para el disfrute del público general, y en especial del público corozaleño.
- Auspiciadores privados – Todo tipo de empresa privada que auspicie las actividades que organice **COROZAL ES TALENTO**. El enfoque será en empresas corozaleñas, con la intención de promocionarles y aportar a su economía.

POSICIONAMIENTO

Para mercadear la actividad y lograr el posicionamiento deseado, **COROZAL ES TALENTO** apelará a la fama de su predecesor, el “Talent Show del Día del Estudiante”, para captar la atención de sus mercados meta. Con el nombre del evento queremos reafirmar la gran cantidad de potencial artístico existente en el pueblo de Corozal.

Reconocemos que hay una gran variedad de talentos dentro del estudiantado de las escuelas corozaleñas y **COROZAL ES TALENTO** se presentará como una excelente oportunidad de exposición. Buscamos que cada estudiante reconozca el evento como uno de calidad y en el cual es necesario presentarse. Además, queremos demostrar a la empresa privada que el arte y la cultura son inversiones valiosas, pero más que eso, aportan al desarrollo social del municipio. Por tanto, nos enfocaremos en demostrar a potenciales auspiciadores los beneficios económicos y sociales de apoyar este tipo de actividad. Pretendemos posicionarnos como una buena inversión ante lxs empresarixs locales ofreciéndoles oportunidades de promoción y negocio que no querrán ignorar.

PRECIO, DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN

La actividad será libre de costo para el público general, pero la inscripción tendrá un costo de \$5 por estudiante. Para promocionar el evento se diseñará una estrategia de publicidad que tenga alcance masivo dentro del municipio primordialmente. En primer lugar, se desarrollará una imagen corporativa que refleje la misión de **COROZAL ES TALENTO**, tomando como elemento clave el enfoque en lo local para ayudar a generar un sentido de pertenencia. Se concretarán alianzas con compañías como JF Advertising y las imprentas Rótulos Juan Carlos y The Print Shop para preparar los elementos de promoción.

La publicidad del proyecto se realizará utilizando las técnicas que mejor podrían alcanzar a nuestras audiencias meta. Para los/as estudiantes, estaremos colocando carteles y repartiendo hojas sueltas en todas las escuelas elegibles para participar. Para la audiencia en general, estaremos colocando cruzacalles y “banners” en lugares estratégicos de todo

el municipio y en los días más cercanos a las presentaciones, tendremos una guagua de sonido promocionando la obra por todos los barrios. A través de nuestros intercambios, buscaremos, además, promocionar la actividad en la emisora Radio Oro. Finalmente, estaremos realizando promoción activa a través de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, desde el inicio del proyecto, publicando imágenes del proceso de pre-producción, ensayos y montaje.

FINANCIAMIENTO

Se necesita una variedad de recursos para realizar este proyecto. Primordialmente, se necesitará recursos humanos para las labores administrativas y de producción del evento, a los cuales se le solicitará trabajo de forma “in-kind” o en especie. Además, se necesitan todos/as lo/as participantes del espectáculo, el jurado —compuesto por personas con preparación en danza, música, teatro y diseño de moda— y grupos/compañías de baile invitados de otros municipios para participaciones especiales. En segundo lugar, se necesitarán recursos económicos para costear los gastos de la producción, por lo que se buscarán auspicios de la empresa privada local y la administración municipal. He aquí la propuesta que le hacemos a la administración municipal y su honorable alcalde, Sergio Torres.

Reconocemos que, debido a la situación económica actual de Puerto Rico, los municipios se han visto sumamente limitados en su capacidad de otorgar fondos para iniciativas como la nuestra. Es por esta razón que nuestra petición no se basa en desembolso de dinero directo, sino en un intercambio. Le solicitamos al alcalde que nos autorice utilizar las facilidades del Coliseo Carmen Zoraida Figueroa, cubriendo ustedes el costo de la operación y los seguros, para la realización del ensayo general y de la actividad misma, durante las fechas —tentativas— del viernes 5 y sábado 6 de mayo de 2017. Además, solicitamos el endoso del municipio a nuestra actividad y la colaboración de la policía y los servicios médicos municipales. Finalmente, debido a la efectividad de la promoción por medio de cruzacalles y carteles en nuestro municipio, le solicitamos que nos autorice colocar dichos elementos en diferentes áreas cercanas al casco urbano en las semanas cercanas a la actividad. Por supuesto, cualquier otra ayuda que pueda ofrecernos será

bienvenida.

Entendemos que la concesión de nuestra petición puede ser beneficiosa para el alcalde y su administración, ya que estarían aportando al desarrollo artístico de los estudiantes de las escuelas corozaleñas y estarían ofreciendo una alternativa recreativa sana a la juventud y sus familias. Miramos este intercambio como un "win-win", o sea, que representa una ganancia para ambas partes.

PRESUPUESTO

Gastos

Concepto de gastos	Gastos estimados en efectivo	Contribuciones en especie (In kind)	Total
Personal administrativo - Gestora Cultural - \$3,000 - Colaboradores (2) - \$1,000 c/u	\$0	\$5,000	\$5,000
Personal artístico/Invitados - Mentores (6) - \$800 - Jueces (4) - \$300 - Presentador - \$300 - Talleristas (4) - \$350	\$1,400	\$6,300	\$7,700
Personal técnico - Sonidista - \$1,200 - Staff (10) - \$80 c/u	\$0	\$2,000	\$2,000
Renta del local	\$0	\$0	\$0
Promoción (Flyers, Carteles, Cruzacalles, etc.)	\$0	\$500	\$500
Premiaciones - Certificados (12) -\$150	\$150	\$0	\$150
Otros gastos:			

Teléfono	\$0	\$0	\$0
Renta de equipo	\$0	\$0	\$0
Compra de equipo	\$0	\$0	\$0
Materiales	\$700	\$0	\$700
Total de gastos	\$2,250	\$13,800	\$16,050

Ingresos

Tipo de ingresos	Fuentes	Totales
En especie (In kind)	- Personal administrativo - Personal artístico/Invitados - Personal técnico	\$13,300
Intercambio	- Municipio de Corozal - Rótulos Juan Carlos - The Print Shop - Jf Advertising	\$1,000
Auspicios privados	Comercios y empresas locales (ver lista)	\$2,100
Costo de Inscripción	Estudiantes participantes	\$300
Total de ingresos estimados		\$16,700

Por supuesto, todos los totales son estimados, tomando en cuenta precios actuales y variables. Para su beneficio, incluimos aquí las listas de las empresas privadas que podrían estar aportando económicamente o a través de intercambios y donaciones a la organización de **COROZAL ES TALENTO**.

Empresas privadas que podrían donar entre \$50-\$200:

- Óptica Buena Visión

- El Gran Café
- Don Rubio's Café
- Tienda La Gran Familia
- Laboratorio Rodríguez
- El Balalaika
- La Muralla del Cibuco
- Brother's Pizza
- Panadería Marce
- Panadería Pilar
- Centro Recreativo El Rancho
- Restaurante El Jíbaro
- Farmacia Marie
- Farmacia Marce
- Farmacia Mabel
- Farmacia Karian
- Café Museo El Yagrumo
- Dr. Gilberto Gil
- Dr. Betances
- Lic. Efraín Hernández
- Platanéalo

Empresas con las que se podría realizar intercambios:

- Rótulos Juan Carlos

- The Print Shop
- JF Advertising
- Tito Sound

Empresas no corozaleñas a las que se le podría solicitar donaciones:

- Holsum
- Suiza

Mi meta es que estas listas sigan aumentando en el proceso de organización y promoción del evento. Confiamos que con la colaboración de la administración municipal **COROZAL ES TALENTO** recibirá un impulso que nos permitirá realizar más alianzas y lograr más auspicios.

EXHORTACIÓN DE CIERRE

Sin duda, el apoyo de la administración municipal a este proyecto solo puede ser positivo, tanto para el evento como para el municipio mismo. El impacto positivo de este evento en la juventud corozaleña debe servir como incentivo suficiente para que la administración municipal quiera ser parte de esta iniciativa. Soy corozaleña, he crecido y me he desarrollado en este maravilloso pueblo, por lo que le puedo asegurar que mi deseo es aportar a mi municipio. Yo fui parte del “Talent Show del Día del Estudiante” por varios años y puedo asegurar que para la juventud corozaleña de ese tiempo, el evento significaba mucho y realmente impulsaba la creatividad entre los/as estudiantes. Me parece imperante que volvamos a ofrecerle a la juventud un foro de exposición como ese nuevamente.

Le exhorto, señor alcalde, que no pierda esta oportunidad de aportar al desarrollo artístico, social y económico de su pueblo. ¡Y este es solo el comienzo! Piense que esta actividad puede convertirse en un evento consistente y que cada año puede generar más creación artística y mayor promoción a las empresas locales. Espero su respuesta esperanzada en que dará su apoyo a **COROZAL ES TALENTO** y le aseguro que, de hacerlo, no se verá defraudado.

ANEJO 3: MODELO DE NEGOCIOS

BUSINESS MODEL CANVAS DISEÑADO PARA COROZALES CULTURA DISEÑADO POR MELANIE RIVERA RAMOS

<p>ALIANZAS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Escuelas corozaleñas Municipio de Corozal Empresa privada Estudiantes de escuelas intermedias y superiores de Corozal Artistas de variados medios 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Talleres de Arte Producción de eventos culturales Actividades de recaudación de fondos Redacción y presentación de propuestas al municipio y empresas privadas Publicidad 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>COROZAL ES CULTURA es una propuesta que busca impulsar la gestión y producción de actividad cultural dirigida a la juventud en su pueblo de origen (Corozal)</p> <ul style="list-style-type: none"> Oportunidad de exposición para talentos Experiencia de aprendizaje y desarrollo de talentos Actividad recreativa sana y libre de costo Oportunidad de promoción y de devolver a la comunidad 	<p>RELACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicación constante y personalizada Intercambio de ideas y sugerencias 	<p>CLIENTES/USUARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudiantes de escuelas secundarias de Corozal Auspiciadores privados Municipio de Corozal Público general
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudiantes de escuelas intermedias y superiores de Corozal Infraestructura municipal Escuelas corozaleñas 		<p>INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Auspicios privados Donativos/Intercambios municipales Donativos por participación en las actividades Donativos por medio de recaudación de fondos 		
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos operacionales Mercadeo Costos de producción 		<p>INGRESOS</p>		

REFERENCIAS

- ¿Qué es el emprendimiento social?. (n.d.). Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/11523730/Emprendimiento-Social>
- Agafonow, A. (2014). Toward A Positive Theory of Social Entrepreneurship. On Maximizing Versus Satisficing Value Capture. *Journal of Business Ethics*, 125, 709-713.
- Ampuero, A., et al. (2014). *Danza Manual de Gestión*. Recuperado de: <http://culturaperu.org/sites/default/files/usuarios/361/Danza%20Gestión.pdf>
- Baldacchino, J. (2013). What Creative Industries? Instrumentalism, Autonomy and the Education of Artists. *International Journal of Education Through Art*, 9, 343-356.
- Boeuf, B., Darveau, J., y Legoux, R. (2014). Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects. *International Journal of Arts Management*, 16, 33-48.
- Blanchflower, D. G., y Oswald, A. J. (1998). What Makes an Entrepreneur?. *Journal of Labor Economics*, 16, 26-60.
- Comisión para el Desarrollo Cultural (2015). *Hilando voluntades: Cultura para la equidad, la diversidad y el emprendimiento*. CODECU: San Juan.
- Elkington, J. (junio 18 de 2008). Key Traits of Social Entrepreneurs [Video file]. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=FV7wn77QLMc>
- Estrin, S., Mickiewicz, T. y Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37, 479-504.
- García Canclini, N. (1987). Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano. En N. García Canclini (Ed.), *Políticas culturales en América Latina* (pp. 13-61). México: Grijalbo.
- González Reyes, R. (2009). Capital social: una revisión introductoria a sus principales conceptos. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 7, 1731-1747.invi
- Groves, K. S., Vance C. M., Choi, D. Y. y Méndez, J. L. (2008). An Examination Of The Nonlinear Thinking Style Profile Stereotype Of Successful Entrepreneurs. *Journal of Enterprising Culture*, 16, 133-159.

- Henry, C. (Ed.). (2007). *Entrepreneurship in the Creative Industries*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lazear, E. P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23, 649-680.
- Macdonald, S. (2013). Beyond the Creative Industries. *International Journal of Education through Art*, 9, 293-309.
- Martinell Sempere, A. (2001). La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro. Recuperado de <http://www.agetec.org/agetec/descarga/AMartinell.pdf>
- Montanari, F. y Scapolan, A. (2013). How to Attract and Retain Artistic Talent: The Case of an Italian Ballet Company. *International Journal of Arts Management*, 16, 4-19.
- Pérez Martín, M. A. (2006). *Técnicas de Organización y Gestión aplicadas al teatro y al espectáculo*. España: ÑAQUE Editora.
- Poisson-de Haro, S. y Montpetit, D. (2012). Surviving in Times of Turmoil: Adaptation of the Théâtre Les Deux Mondes Business Model. *International Journal of Arts Management*, 14, 16-31.
- Potts, J. y Cunningham, S. (2008). Four Models of the Creative Industries. *International Journal of Cultural Policy*, 14, 233-247.
- Preece, S. B., Wiggins Johnson, J. (2011). Web Strategies and the Performing Arts: A Solution to Difficult Brands. *International Journal of Arts Management*, 14, 19-31.
- Román García, L. E. (junio 1 de 2011). Una revisión teórica sobre la gestión cultural. *Revista Digital de Gestión Cultural*, 1, 5-17.
- Throsby, D. (2008). Modelling the Cultural Industries. *International Journal of Cultural Policy*, 14, 217-232.
- U.S. Census Bureau. (2013). *5-Year American Community Survey*. Recuperado de <http://factfinder.census.gov/faces/nav/jsf/pages/index.xhtml?refresh=t>
- Van Praag, M. (1999). Some Classic Views On Entrepreneurship. *De Economist*, 147, 311-335.
- Vich, V. (2013) Desculturalizar la cultura. *Latin American Research Review*, 48, 129-139.