

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: APLICACIÓN EN EL ARTE Y LA CULTURA

CRISTINA CHAPT

Universidad de la República Oriental del Uruguay (Uruguay).

CAROLINA ASUAGA

Universidad de la República Oriental del Uruguay (Uruguay).

RESUMEN

Este paper aborda la temática de la innovación y su aplicación al arte y la cultura. Se propone brindar herramientas para evaluar el grado de innovación desarrollado por las Organizaciones Culturales por medio de indicadores de performance comunes a las tipologías de las organizaciones presentadas.

Es por ello que se presentan distintas definiciones y consideraciones sobre la innovación, haciendo especial hincapié en las organizaciones culturales, para luego proponer indicadores específicos y destacar la necesidad de establecer un conjunto significativo de indicadores que permitan evaluarlos procesos innovadores en las organizaciones culturales.

PALABRAS CLAVES: Innovación, Cultura, Indicadores.

1. INTRODUCCIÓN Y ALCANCE DEL TRABAJO.

En este trabajo se aborda la temática de la innovación aplicada a las organizaciones que tienen como fin la cultura y el arte. Como se expondrá posteriormente innovación y vanguardia son conceptos que se unifican a la hora de definir los nuevos procesos culturales que atraviesa la sociedad de nuestro tiempo.

En una primera instancia se describen los conceptos básicos de innovación para luego vincularlos con los procesos artísticos y creativos. Posteriormente se hace referencia a los indicadores de gestión como herramienta plausible de medir la gestión empresarial haciendo una recopilación del estado del arte en lo concerniente a indicadores culturales e indicadores de innovación. A continuación se expone el motivo de este trabajo que consiste en efectuar una reflexión sobre los indicadores que contemplen los procesos innovadores en el marco de proyectos culturales definiéndose indicadores genéricos con las salvedades señaladas que cada organización deberá crear sus propios indicadores atendiendo a la estrategia antes definida.

2. LA INNOVACIÓN.

Las organizaciones pueden considerarse como grupos de individuos, conformados en una cierta estructura, que aplican tecnología con eficiencia para el logro de un fin, compartiendo un conjunto de normas y valores. Antes de señalar la necesidad de que la empresa sea innovadora para que su ventaja competitiva sea mayor, es necesario definir qué se entiende por innovación.

Innovación proviene del latín “nova” y puede ser definida como la encarnación, combinación o síntesis del conocimiento en productos, procesos o servicios originales, y es introducida en el diccionario inglés (innovation) en el siglo XV. El papel de la innovación es tan importante que incluso los períodos de la historia son definidos por ella y así se denomina entonces a la Edad de Piedra, la Edad del Bronce, la Edad del Hierro y así hasta la Era Digital (Harvard Business Essentials, 2004 y 2009).

Schumpeter (citado por Arocena y Sutz, 2003) sostenía que la innovación constituía “una tormenta de destrucción creadora” y “el motor principal del desarrollo económico”. De La Mothe y Paquet (1996) establecen que la economía contemporánea se caracteriza por estar basada en el conocimiento y motorizada por la innovación. Arocena y Sutz (2003) determinan cuatro tendencias asociadas con la innovación: (1) la aceleración innovativa, (2) la creciente relación entre la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, (3) la importancia económica del conocimiento y (4) la polarización social inducida por las tendencias anteriores.

El Manual de Oslo (2007), manual de referencia que presenta metodologías de interpretación de la innovación en ciencia y tecnología a partir de indicadores, establece cuatro tipos de innovaciones.

TABLA 1. Tipos de Innovaciones

Tecnológicas	de producto
	de proceso
No Tecnológicas	de tipo organizacional
	en marketing

Fuente: Manuel de Oslo, 2007

Alice Lam (2004) postula que para la innovación organizacional existen tres áreas de estudio a saber: (a) la innovación en sí, (b) los distintos tipos de innovación en las organizaciones y (c) los cambios en la organización.

Asimismo, Nelson (citado por Fernández Sánchez, 1996,). sostiene que “ la innovación supone, en general, un cambio que requiere un considerable grado de imaginación; constituye una ruptura relativamente profunda con las formas establecidas de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad empresarial” La ocasión es propicia para recordar el abordaje de la sociología cognitiva que plantea cuatro ejes de discusión (Quiñones, 2007), pensando a la innovación como: (1) Construcción social, (2) Sistema de Comunicación, (3) Sistema de interacción y (4) Proceso de aprendizaje. Para Quiñones (op cit) la innovación pasa a ser conceptualizada como capacidad de invención y de adopción de nuevos modos de cooperación y coordinación, y por ende, el fruto de interdependencias que se apoyan en la diversidad de los actores incluidos en el proceso. La innovación nace entonces de un proceso de comunicación y de intercambio que se produce dentro de la organización y también con el afuera de la organización mediante la utilización de redes.

Cabe introducir también el concepto de innovación social o inclusiva que es aquella que brinda una ventaja, un beneficio, un nuevo bien común a una sociedad o comunidad. Es “una intervención iniciada por actores sociales, para responder a una aspiración, satisfacer una necesidad, aportar una solución o aprovechar de una acción oportuna para modificar las relaciones sociales, transformar un marco de acción o proponer nuevas orientaciones culturales” según el Centro de investigación sobre las innovaciones sociales (CRISES)

Se entiende oportuno remarcar que la innovación es el resultado de la ecuación compuesta por dos sumandos: la creatividad y la implementación, que constituyen dos elementos claves a tener en cuenta dentro de las organizaciones. No es posible lograr innovación si la creatividad no es implementada entendiendo por creatividad la habilidad para combinar ideas de manera única o de realizar asociaciones poco usuales entre ellas.

Al respecto del concepto de ideas innovadoras, se pueden señalar 6 causas o fuentes: (Harvard Business Essentials, 2009).

- a) **Los nuevos conocimientos**, el desarrollo de un nuevo conocimiento desemboca bastante tiempo más tarde en una innovación casi siempre de tipo radical, por ejemplo el caso de la fibra óptica que empezó a ser estudiada en 1966 y demoró muchos años en llegar al mercado.
- b) **Los clientes**, son los grandes concedores y usuarios de los productos y sus sugerencias o comentarios sobre las debilidades o problemas del producto o servicio son la causa de soluciones innovadoras a los mismos. Ellos intervienen directamente dando sus propias ideas a la empresa o votando por las ideas que otros clientes han presentado vía Internet. Ejemplo de ello, es el concurso de ideas que realizó Starbucks a comienzos del año 2008 obteniendo más de 1.600 ideas de sus clientes en los primeros cinco meses. Algunas de ellas fueron llevadas a cabo y otras se encuentran a estudio. Se habla entonces de un proceso de “democratización de la innovación” cuyo mérito es de lograr una mayor identificación del cliente con la empresa. SAS es otra empresa que ha utilizado esta herramienta.
- c) **Usuarios líderes**, son usuarios de algún producto a los cuales les introducen una innovación con el único objeto de mejorar su performance y generalmente dichas mejoras no son reveladas o comercializadas por ellos.

Eric Von Hippel señala que en general la empresa que fabrica dicho producto se entera de la innovación en forma accidental: por ejemplo por la visita de un vendedor a este usuario líder. (Harvard Business Essentials, 2009)

- d) El **diseño empático**, “es una técnica de generación de ideas por la cual innovadores observan como la gente utiliza los productos y servicios en su propio medio ambiente”, ejemplo de ello la empresa Harley-Davidson envía a determinados empleados a eventos organizados por los usuarios permitiéndoles conocer que cosas les gustan o no sirviendo luego de punto de partida de innovaciones. Honda y Procter & Gamble entre otras utilizan esta fuente o causa de innovaciones.

- e) Las **fábricas de inventos y los grupos de expertos** (“skunkworks” es el término usado en inglés para éstos últimos). A nivel corporativo y de unidad de negocios existen áreas de investigación y desarrollo dedicados a obtener, a la larga o a la corta, innovaciones radicales (producto o servicio nuevo que nace totalmente distinto de lo existente) e incrementales (mejoras progresivas que se van incorporando a un producto o servicio) . Los “skunkworks” son grupos de especialistas que en forma secreta o aislada son conformados para resolver un problema determinado. Esta expresión fue inventada por la compañía Lockheed Aircraft Corporation en 1943.
- f) **Innovación de mercado abierto**, la innovación no necesariamente se da en todas las organizaciones y es por eso que se puede salir a buscarla fuera. Darrell Rigby y Chris Zook (2002) explican que se puede encontrar innovación mediante *joint ventures*, alianzas estratégicas, patentes, es lo que ellos llaman *Innovación en el mercado abierto* como se verá más adelante.

Asimismo, Larry Huston y Nabil Sakkab en un artículo del año 2006 señalan el modelo de “conexión y desarrollo” que aplicó Procter & Gamble cuyo resultado fue el lanzamiento de 100 nuevos productos en dos años debido a la colaboración efectiva con proveedores, científicos, competidores, etc.

Cabe señalar que en el contexto de este artículo, por “causas” también se incluye el concepto de factor que lleva a la innovación. Es por ello que siguiendo a Bessant ((Bessant, 2009:15): se presenta a continuación una serie de factores que conducen a una innovación exitosa dentro de las organizaciones proceso sistemático y organizado

- 1) habilidades emprendedoras
- 2) creatividad
- 3) comprensión del proceso
- 4) planificación
- 5) trabajo en equipo
- 6) liderazgo
- 7) habilidades de aprendizaje

Otra causa que beneficia la innovación dentro de las organizaciones es entonces la conformación de grupos de trabajo creativos que deben tener la cuota justa de estilos de pensamiento y habilidades diversas que pueden resultar contradictorias pero que tienen efectos positivos.

Las diferencias individuales pueden ocasionar conflictos creativos fuentes de ideas nuevas o complementar el desarrollo de dicha idea. Debe coexistir la visión de la experiencia con el del que recién se inicia, la improvisación con la planificación, la libertad con la disciplina.

La utilización del pensamiento divergente o sea “la habilidad de encontrar una solución única y original y de considerar problemas en términos de soluciones múltiples”(Business Harvard Essential, 2009) es fundamental.

General Electric ofrece un seminario de “Liderazgo, innovación y crecimiento” (Prokesch, 2009) a sus cuadros ejecutivos brindándoles capacitación en grupo, reconocimiento de las barreras duras y blandas al cambio y por lo tanto a la innovación, la visión de lograr un equilibrio entre el corto y el largo plazo y la creación y utilización de vocabulario común por lo que se vuelve a encontrar una fórmula de mejorar aún más la comunicación uniformizando el lenguaje. Por otro lado se señala los siguientes factores psicosociales como asociados a las organizaciones con desempeño innovador: a) desarrollo de competencias comunicativas, b) multiculturalidad de los trabajadores, c) estimulación por parte de la organización hacia el trabajador, d) recompensas materiales y/o reconocimiento hacia la innovación, e) focalización de los trabajadores hacia los cambios, f) presencia de los modelos innovadores reconocidos, g) compromiso con los valores de la organización h) valores organizacionales vinculados hacia la innovación, i) percepciones favorables hacia las prácticas innovadoras (Vásquez et al, 2008: 164).

“Muchas organizaciones innovadoras han extrapolado el concepto de “*entrepreneurs*” al interior de la organización en lo que denominan “*intrapreneurs*”. Un intrapreneur es alguien capaz de desarrollar nuevos negocios en el contexto organizacional. Para que el intrapreneurismo fomente la innovación y la creatividad en las organizaciones deben surgir una serie de roles. Así aparece el rol del *inventor* como el que concibe y desarrolla una nueva idea, producto o servicio a través del proceso creativo. Un *product champion* (campeón de producto) que es por lo general un mando medio que aprende, se interioriza y compromete a llevar adelante el proyecto, ayuda a superar las barreras organizacionales y convence a los demás miembros de la relevancia de la innovación en cuestión. Finalmente, está la figura del *sponsor* al nivel jerárquico más alto que aprueba y apoya el proyecto”.(Griffin, 2005 y Perez, Salaburu y Chapt: 2009)

La innovación es animada en buena medida por los cuadros directivos de las organizaciones al fijar por ejemplo, no sólo el reconocimiento que se le brinda a la innovación y al querer mejorar las competencias comunicativas sino también por moldear la cultura organizacional, asignar los recursos y crear un equilibrio entre los esfuerzos dedicados a la innovación de largo plazo y la de plazos más cercanos.

En el mismo sentido Gary Hamel (2009) sostiene que dentro de los grandes desafíos de la gestión está el de redefinir el trabajo del liderazgo para que los líderes ejerzan un nuevo rol de arquitectos de sistemas sociales que promuevan la innovación y la colaboración. Aparece entonces la figura del promotor que es aquella persona dentro de la organización que contribuye con su accionar a promover la innovación y la figura del campeón, traducción no muy feliz, quizás sería mejor la imagen, aunque poco académica de personas que tienen “la camiseta de la innovación”: son aquellas personas que adoptan como propio el proyecto, muestran su compromiso personal hacia el mismo, contribuyen al proyecto generando apoyo de otras personas dentro de la organización y lo defienden más allá de lo esperado o solicitado (Markham, 2002). Otros autores refieren a que son personas entusiastas, racionales, astutas políticamente, que usan su influencia en forma lateral y hacia arriba para convencer y persuadir a los demás sobre la conveniencia del proyecto innovador que esté en cuestión. Tienen la capacidad de juntar a la gente adecuada y son persistentes ante la adversidad (Howell, Shea & Higgins, 2005).

Tanja Petersen (2010) explica que, ya que la innovación es también un proceso socio-político, se hace ejercicio de la influencia sobre otras personas. Influencia que tiene tres direcciones: hacia arriba, hacia abajo y lateral involucrando al superior, al subordinado o a los pares (Farmer, Maslyn, Fedor, Goodman, 1997). La influencia sobre los demás depende de factores personales y situacionales. Dentro de los factores personales, está:

a) El poder de base personal que se apoya en: 1) atributos individuales como la educación, la experiencia, el conocimiento de experto o experticia 2) el conocimiento de la organización como por ejemplo los canales de información, la toma de decisiones, la estrategia corporativa 3) los rasgos de la personalidad que ya se había mencionado como la racionalidad, la inteligencia social y la perseverancia.

b) el poder de base según la posición ocupada en la estructura organizacional y cual es la posición formal e informal de la persona que influye, esto se vería en un organigrama o en un sociograma. Los factores situacionales aún no han sido demasiado estudiados pero Maute & Locander (1994) señalan:(a) la lucha por la ascendencia, esto es: debido a la escasez de recursos materiales y humanos, por lo que dentro de la organización se compite por que la innovación propuesta por una persona sea la

elegida y (b) la lucha por la colaboración en el sentido que quizás las personas tengan una innovación objetivo común pero no está clara la manera de lograr dicho objetivo juntos. Ante la escasez de recursos en las organizaciones, se vuelve más clara aún la necesidad de ejercer influencia para obtenerlos.

El razonamiento abductivo es un factor que favorece la innovación pues es *la lógica de lo que podría ser*. Imaginar lo que podría ser verdad y saltar hacia lo desconocido son dos pasos fundamentales para la innovación. Impulsar las ideas que funcionan, en lugar de acabar con ellas, puede ser la parte más difícil de este proceso. Pero, una vez que una empresa supera este obstáculo, es posible aprovechar todos estos esfuerzos para tener la prueba de que los líderes dependen de actitudes como asumir compromisos y convertir el futuro en realidad (Riel, 2010).

Cuando se hace referencia a un “clima propicio”, se está considerando al clima organizacional de dicha organización, que ciertos autores consideran que es la personalidad de la misma. Se trata de la percepción que el individuo tiene sobre el ambiente resultante de su interacción con los integrantes de la organización y de otros factores como la estructura, el tipo de liderazgo, su motivación, su compromiso, la consideración de la cual es objeto, su propia personalidad. Se acompaña de una cultura organizacional también propicia entendiendo por cultura organizacional el conjunto de valores y creencias compartidos por los integrantes de una organización. La cultura organizacional sería la identidad profunda de la organización y el clima organizacional sería el humor de la misma. No se puede dejar de señalar el papel que juega la confianza organizacional (Neveu, 2004) como un elemento aglutinante de los miembros de la organización y de mejora del desempeño organizacional.

Sin embargo, merece destacarse la contra cara del clima propicio, o sea, los obstáculos o barreras que dificultan la existencia de innovación como por ejemplo la falta de recursos, la falta de objetivos claros y la falta de colaboración dentro de las organizaciones. Varios autores han analizado el tema encontrando distintos tipos de barreras: 1) barreras de dependencia, 2) barreras a la cooperación, 3) barreras administrativas, sus causas y como superarlas y qué tipo de promotores se necesitan en cada caso.

Cabe señalar la importancia de la comunicación para lograr un clima propicio para la innovación, todo lo que se oponga a ella constituye entonces también una barrera a la innovación. Las barreras a la comunicación eficaz son según Hellriegel y Slocum (1998): 1) organizacionales: estructura de la organización, especialización del personal, diferencias de metas y relaciones de prestigio entre los miembros. 2) individuales: supuestos contradictorios, semántica, emociones y habilidades de comunicación. Cada vez se reconoce la necesidad de recurrir a redes externas a la organización para seguir innovando o para innovar más rápido.

Según Rigby y Zook (2002), *las innovaciones en el mercado abierto* presentan cuatro ventajas: (a) al importar nuevas ideas se puede multiplicar la base de la innovación, (b) la exportación de ideas es una buena forma de conseguir efectivo y retener el talento, (c) la exportación de ideas ofrece a la empresa una forma de medir el valor real de una innovación y (d) la exportación e importación de ideas ayuda a las compañías a ver más claro lo que hacen mejor. Las redes de innovación son “alianzas entre actores económicos privados y/o públicos que, en última instancia, apuntan a lograr innovaciones de producto, de proceso, organizacionales y/o de comercialización. (...) son grupos o clubes de actores económicos que, conscientes de la naturaleza colectiva del proceso de innovación, cooperan estratégicamente compartiendo conocimientos, capacidades técnicas y oportunidades de aprendizaje.” (Pittaluga, 2008: 135).

Larry Huston (2007) fue el creador de una red de innovación para Procter & Gamble que involucra a un millón y medio de personas externas a la compañía. Aconseja que como primera etapa debe la organización esclarecer cual va a ser su “intento” estratégico. La segunda etapa es diseñar la red entorno a ese “deseo” estratégico. Para esto se plantea distintas preguntas: (a) ¿necesito una red de ideas nuevas?; (b) ¿necesito una red para soluciones?, (c) ¿necesito una red de innovación radical? y (d) ¿necesito innovación incremental? La tercera etapa es crear la arquitectura de la participación y ver como involucrar al mundo exterior. Por ejemplo Toyota tiene un *Briefing Center* dónde cualquier persona puede traerle una idea. General Electric organiza eventos en China dónde invita a cientos de sus proveedores y les plantea sus problemas más importantes para ver si ellos pueden ayudar a resolverlos. Esto es llamado “interacción usuario-productor” por Arocena y Sutz (2003). La cuarta etapa es realizar una descripción del problema a resolver y a tratar de descomponerlo en varios componentes logrando distintas soluciones. Se traduce luego a términos científicos que pueden ser expresados de manera distinta según la industria. La quinta etapa es distribuir en el mundo estas descripciones y obtener las soluciones correspondientes acudiendo a los “sastres tecnológicos” (Arocena y Sutz, 2003).

Otra manera que Huston (2007) sugiere es la construcción de redes basadas en la relación que se puede desarrollar con organizaciones pequeñas, medianas y grandes que posean la tecnología estratégica que la organización está necesitando. Entonces se puede inventar en conjunto o colaborar mutuamente en innovaciones. Este especialista agrega que este tipo de red consume mucho tiempo y es necesario construir interrelaciones de confianza por lo que es mejor tener una mezcla de estos dos tipos de redes de innovación. De esto surge un concepto novedoso e importante que es la importancia creciente de un portafolio de relaciones con el mundo exterior que debe tener la organización. El diseño de la red debe acompasar la capacidad de absorción de la organización de las respuestas que

serán recibidas. Aquí se aprecia que la comunicación, la interacción y la confianza son fundamentales para tener éxito.

3. EL ARTE, LA CULTURA Y LA INNOVACIÓN

No parecen existir dudas de la importancia que ha adquirido la cultura en los últimos años. El “Capitalismo Cultural” como nueva concepción de la realidad imperante en el mundo actual ha sido objeto de múltiples publicaciones académicas y se ha abordado desde diviertas disciplinas, entre ellas la Economía. Sin embargo, la Administración y la Contabilidad de Gestión no han mostrado mayor interés por las Organizaciones Culturales como instituciones sujeto de estudio.

Sin embargo, ha sido demostrado en múltiples instancias que las industrias creativas, entre las que se incluyen las industrias del ocio, de las comunicaciones, de la información y del diseño, entre otras, son industrias que poseen un fuerte dinamismo y una alto ritmo de crecimiento, generando empleo y riquezas para las sociedades que las enmarcan. Es innecesario señalar que la industria creativa posee un fuerte componente innovador.

La Cultura ha recorrido un camino que usualmente ha ido acompañada de procesos innovadores. Tal como sostienen Hochsztain et al (2010) cultura, tecnología e innovación siempre han ido de la mano. Es posible que Gutenberg y su imprenta con caracteres móviles sean el mayor hito de la historia de la cultura. La imprenta de Gutenberg provocó una verdadera revolución cultural; ya que el saber escrito dejó de ser patrimonio de una elite y se extendió a amplias capas de la población propiciando radicales transformaciones en la política, la religión y las artes. También la última década del ochocientos y primeras del novecientos deberían recordarse como fundamentales a la hora de vincular cultura, tecnología e innovación debido a la aparición de la radio, el cine y posteriormente la televisión. Sin embargo, los cambios que trajo consigo la aparición de la imprenta sólo son comparables a los que originó la generalización de la informática en el umbral del siglo XXI, y actualmente las computadoras están sustituyendo a los documentos impresos como instrumentos para transmitir y conservar los textos; e Internet es un instrumento óptimo para obtener información, escuchar música o simplemente comunicarse entre individuos.

El impacto de Internet en el ámbito de la cultura ha sido tratado por múltiples autores y diferentes enfoques. Su denominador común es que usualmente destacan los enormes cambios que se han presentado en los últimos años, y anticipan que se continuarán registrando cambios.. En este sentido, Hochsztain et al (2010) -citando a Veltman- sostienen que pueden identificarse ciertos desafíos que habrá que abordar en los próximos años: En el campo tecnológico se producirá el paso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a las tecnologías de convergencia universal

(TCU). En el ámbito de la cultura, estos desafíos conllevarán problemas de almacenamiento, un cambio de políticas sobre el patrimonio cultural, nuevos vínculos entre expresiones nacionales, regionales y locales, y también entre la cultura, el conocimiento y la erudición, sin olvidar aproximaciones a la propiedad intelectual y a los modelos de cultura.

Pero aún sin vincular cultura y tecnología, es posible afirmar que la cultura e innovación cuentan con un vínculo estrecho de larga data. La creatividad es el insumo principal de una labor artística, y sin creatividad no podrán producirse procesos innovadores. El arte contemporáneo es, por naturaleza, un arte innovador, tal como lo fuera en su momento el impresionismo, el cubismo, el constructivismo, entre otros. En el ámbito artístico, es frecuente utilizar la expresión “vanguardia”, que en el contexto de este trabajo, no se aparta del concepto de innovación antes mencionado. Cabe destacar que en el campo cultural los epítetos de vanguardista o innovador no sólo son aplicables a la pintura de Van Gogh, Picasso o Pollack, sino que son posibles de caracterizar a la música de Piazzola, la escritura de Saramago o los diseños de Calatrava, entre tantos ejemplos posibles.

Paradójicamente -ya que como se expuso anteriormente las organizaciones culturales no suelen convocar la atención de las publicaciones académicas sobre Administración y Contabilidad de Gestión- es el Cirque du Soleil una de las organización más citada al momento de definir procesos innovadores, en especial los vinculados a estrategias relacionadas con la introducción de las organizaciones en mercados denominados océanos azules (ver por ejemplo Chan y Mauborgne, 2005; Berry et al 2006; Ponti y Ferrás, 2008; Bettencourt y Ulwick, 2008; Sheehan y Vaidyanathan, 2009; Buisson y Silberzahn, 2010; Leavy, 2010)

4. INDICADORES, INNOVACIÓN Y CULTURA.

4.1 Los indicadores de gestión

Los *Performance Indicators* son definidos por el diccionario técnico de Oxford (Oxford, 2002) como las principales medidas del éxito de una compañía que se determinan y monitorean para asegurar el éxito de la misma a largo plazo, ayudando a establecer claramente las fuerzas y debilidades de dicha compañía. No existe una traducción precisa del término “*performance*” al español, utilizándose como traducción las expresiones comportamiento, rendimiento, funcionamiento, resultados, o equiparándose el término “*performance indicators*” al de indicadores de gestión, terminología adoptada por AECA (AECA, 1997) quien define a dichos indicadores como “*unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos*”. Estos indicadores pueden ser tanto de tipo cualitativo (encuestas al público, al personal) como de tipo cuantitativo y dentro de estos

últimos puede distinguirse entre *monetarios* (costos, ingresos, inversiones, etc.) y *no monetarios* (cantidad de quejas procesadas, número de notas de prensa, etc).

Cabe destacar, que gran parte de los que la literatura denomina indicadores de gestión, son simples indicadores, ya que no brindan una idea de actuación o desempeño relacionado a las variables claves sino que simplemente exponen una cifra cuantitativa sin mayor relación con la estrategia de la organización.

Para que un indicador pueda considerarse “*de gestión*” debe servir como herramienta de gestión, cumpliendo las finalidades de información para una evaluación del desempeño. De acuerdo con Torres (Torres, 1991), el análisis de los indicadores debe ayudar a detectar aquellas funciones, programas, centros o servicios que deberían ser objeto de especial atención. Dependiendo de las necesidades de información, las fuentes de obtención de indicadores variarán. En una primera aproximación, el presupuesto por programas y la contabilidad analítica proporcionan una base informativa importante, que complementada con análisis organizacionales, aspectos sociales y de entorno, posibilitan el diseño de indicadores relevantes para la gestión (Bossi et al, 2001).

4.2 Indicadores y Cultura

Los indicadores son herramientas usuales en el ámbito de la Economía de la Cultura y existen múltiples publicaciones que hacen referencia a los indicadores culturales. (Ver por ej; Schutter, 1997; Carrasco, 1999; Pfenninger, 2004, Pignataro 2005, etc). En dichas publicaciones es usual encontrar diversas categorías de indicadores que suelen utilizarse en el campo de la cultura a nivel económico. Gran parte de los indicadores culturales se han desarrollado dentro del análisis del funcionamiento de un subsector cultural dado, para tomar en cuenta sus características específicas. Museos y Artes Escénicas están probablemente entre los campos que se más se han considerado para el diseño de diversos indicadores de comportamiento. Por ejemplo Carrasco (1999) identifica una serie de indicadores para salas teatrales, y los separa según sean de *consumo* (gasto medio anual por hogar en teatro, distribución porcentual según tipo de obra, número de entradas por habitante, etc.) o de *difusión* del teatro (número de obras representadas por habitante, número de representaciones por habitante, distribución porcentual según género, etc.).

Ya en la órbita de las Organizaciones Culturales, gran parte de las publicaciones muestran indicadores básicos, como número de visitantes/ espectadores, ingresos por boletería/taquilla, cantidad de empleados, monto del presupuesto, etc.

En las artes escénicas, como indicadores más complejos, es usual encontrar el costo por asistente, la relación ingresos-espectadores, la subvención pública recibida por asistente, intensidad de ocupación de salas, ocupación de butacas y ocupación sobre butacas vendidas (Pignataro, 2005), y en algunas publicaciones es posible encontrar el número y monto de los patrocinios como cuantificador de la satisfacción de los diversos *stakeholders*, cantidad y tipo de críticas en periódicos y revistas como indicadores de calidad, cantidad de músicos y actores como medidas de la capacidad estructural de la organización y medidas de eficacia en los procesos, tales como el número de nuevas obras en la programación de la temporada (Gilhespy, 1999; Soren, 2000).

Cabe destacar también como una publicación de referencia en el tema indicadores en las artes escénicas el trabajo Towse, sobre indicadores en el Royal Opera House (Towse, 2001) que continúa la línea de investigación ya iniciada en 1994 (ver Towse, 1994); y merece señalarse un interesante artículo de Peacock (2003) que utiliza conceptos más modernos, describiendo las características que deben reunir los indicadores e introduciendo indicadores de calidad (el tiempo dedicado a ensayos de cada obra), así como indicadores relativos al control de ciertos roles que puede tener la organización (por ejemplo, número de conciertos con contenido educativo). Sin embargo, el foco principal del artículo es la comparación por medio de indicadores de las distintas subvenciones de organizaciones inglesas, así como los problemas de agencia derivados.

Otros autores también han abordado indicadores de calidad, destacándose el trabajo de Boerner (2002) en una compañía de ópera, en el que define, entre otros, al tamaño del coro, cantidad de solistas y tamaño de la orquesta, así como calidad de los instrumentos empleados como indicadores de calidad.

Con respecto al sector museístico. Gilhespy (1999), utiliza cuatro “E” para evaluar la gestión de un museo : *eficacia* que define como capacidad del museo para alcanzar sus objetivos; *eficiencia*, que refiere a la relación óptima entre los *inputs* y los *outputs*; *economía*, referido a los costos incurridos con respecto a los presupuestados; y finalmente la *equidad*, a la que le da tres dimensiones -sociales, regionales e intergeneracionales- relacionadas a la accesibilidad del museo: la dimensión social es la distribución de la accesibilidad entre varios grupos socioeconómicos, la dimensión regional es la accesibilidad del museo sin importar la localización dentro de la región, y la dimensión intergeneracional refiere a la preservación para el uso de las generaciones futuras. Jackson (1998), había agregado una quinta “E”, la *excelencia*, introduciendo la variable calidad, y señala además otras variables significativas, que deberán ser objeto de medición y control, tales como la formación continua de los recursos humanos así como la dimensión política- o el valor político- de los servicios museísticos, y efectúa un listado de posibles indicadores aptos para la evaluación de la gestión

museística. Pero será un artículo con más de diez años publicado por Ames (1998)¹, y la tabla de indicadores que propone en la publicación “La evaluación de los méritos de los museos”, el referente más citado en el área (Ver por ejemplo Jackson, 1998; Paulus, 2003; Basso y Funari, 2004; Pignataro, 2005; Mottner and Ford, 2005, etc). Fundamentalmente, las referencias a esta publicación son relativas a la enumeración hecha por el autor de ciertas precauciones que deberían considerarse a la hora de evaluar la gestión museística por medio de indicadores. Señala, que no se ha alcanzado un consenso con relación al uso de medidas cuantitativas y cualitativas ni siquiera entre los museos dedicados a un mismo tema, como los de historia, artes o ciencias, existiendo discrepancias en la definición de los objetivos medibles y definibles que tienen, o deben tener, los museos en común. Agrega que muchas, cuando no todas las cualidades esenciales de los buenos museos no se pueden medir de modo cuantitativo, ya que difícilmente los ratios puedan evaluar, por ejemplo, la importancia de la finalidad del museo ni la calidad de sus programas educativos, y recomienda la lectura de los indicadores en un contexto amplio. Sin embargo, desde estas páginas se entiende, que lo más valioso del aporte de Ames - paradójicamente no destacado en la bibliografía consultada- es la prioridad que le concede a los indicadores que están “*más relacionados con la integridad de la misión y la responsabilidad que con la eficiencia*”, destacando indicadores “*guardianes de la misión*”. El yerro está, no obstante, en que da por sobreentendida la misión del museo y la estrategia a seguir, por lo que define indicadores genéricos, supuestamente aptos para todos los museos. Aún cuando señale luego que la tabla de indicadores propuesta podrá adaptarse a instituciones individuales, la generalidad que pretende lograr es, precisamente, el principal motivo de fracaso de los indicadores así definidos como herramientas de gestión.

En España, en el año 2007, y a propuesta del Ministerio de Cultura se ha firmado un documento entre éste y diversas organizaciones², en el que se intentan recoger las “buenas prácticas en museos y centros de arte” (Min. de Cultura et al, 2007). En dicho documento se sostiene la dificultad en comparar indicadores entre distintos museos y centros de arte, al encontrarse cada centro en situaciones particulares en las que influyen factores como la población residente, la afluencia de turistas, el presupuesto, etc. Señala, no obstante, 15 indicadores que deberán considerarse, aunque del documento no se desprende el propósito de la obtención de dichos indicadores, ni el porqué de la elección de los indicadores propuestos y no de otros

¹ Un borrador de este trabajo aparece por primera vez en G. Kavanagh (ed) (1991) *The Museums Profession: Internal and External Relation*. Leicester University Press, apareciendo una versión revisada en 1994 en K. Koore (ed). *Museum Management* Routledge, London, versión traducida al español en 1998 y que se cita en este trabajo.

² La Unión de Asociaciones de Artistas Visuales (UAAV), el Consorcio de Galerías de Arte Contemporáneo (CGAC), la Unión de Asociaciones de Galerías de Arte de España (UAGAE), la Asociación de Directores de Arte Contemporáneo de España (ADACE), el Instituto de Arte Contemporáneo (IAC) y el Consejo de la Crítica de las Artes Visuales

4.3 Indicadores e Innovación

La medición de la innovación por medio de indicadores es un tema que ha sido y continúa siendo abundantemente desarrollado en la literatura académica (ver por ejemplo Yoguel y Boscherini, 2006; Zheng et al 2008; , Albornoz, 2009; Grupp y Schubert, 2010; Camisón y López,2010; Walker et al 2010).

Ordoñez, (2010) señala que en una encuesta realizada en agosto 2008 por el Boston Consulting Group se muestra que el 74% de las empresas encuestadas cree que la innovación debería medirse con idéntico rigor que la rentabilidad. Sin embargo, solamente el 43% de los encuestados utiliza indicadores para medir la innovación. Propone entre otros, indicadores que midan:

- Supervivencia de nuevos productos y servicios
- Tasa de éxito y fracaso de los mismos
- Efectividad de la innovación en investigación y desarrollo
- Efecto de la innovación en las ventas
- Inversión en novedades
- Flujo del proceso innovador
- Ingresos de innovación por empleado

Bessant, (2009) sostiene que deben medirse los Recursos dedicados al proceso de innovación, como por ejemplo el tiempo, el dinero, la inversión en capacitación. Carballo, (2006) citando a Rivero afirma que la innovación es una actividad intensiva en conocimiento, señalando la importancia de elaborar el Mapa de Conocimientos, entendiéndose por éste al inventario de conocimientos disponibles en una organización y señalando que dicho Mapa de Conocimientos es una herramienta de soporte a la innovación. Este inventario posibilita contar con el detalle de los conocimientos que la organización posee y le permite conocer con qué capacidades y competencias cuenta y cuáles harían falta tener. En este último caso se puede entonces recurrir a la innovación abierta y armar una red fuera de la misma.

Carballo (2006) hace hincapié en el SIDI (Sistema de indicadores para análisis y diagnóstico del estado de innovación), resaltando que los indicadores recorren conceptos medulares de la innovación, tales como:

- Estilo de liderazgo
- Calidad de la Comunicación
- Mejora Continua
- Valoración del Conocimiento
- Orientación al Cliente
- Investigación y Desarrollo Estructura Organizativa
- Proyecto de Empresa
- Importancia de la calidad
- Sistema de Valores
- Organización Abierta

4.4 Indicadores de Gestión en la innovación en la cultura y el arte

Como ya se señaló, los indicadores de gestión están indudablemente vinculados a la estrategia de una organización, y por ende, a las variables claves de la misma, y sus objetivos suelen estar relacionados al cumplimiento de las metas fijadas.

Sería recomendable establecer un conjunto de indicadores propios a la organización acorde a la estrategia previamente definida.

Esto lleva a que no es posible definir indicadores estándares que contemplen las realidades de diversas organizaciones, aún cuando el objeto de este trabajo verse sobre los indicadores relativos a la medición de la innovación en procesos de producción artística y/o culturales.

Sin embargo, es posible señalar ciertos indicadores genéricos para medir la innovación en el campo cultural y artístico, bajo el concepto de determinados comportamientos comunes, en especial los relacionados con la demanda.

La innovación en cultura, suele ser vista en los países desarrollados por la contratación, de autores de vanguardia, puestas en escena innovadoras, entre las que se incluye vestuario y decorado. Asimismo, en lo relativo a artes plásticas, el arte contemporáneo, se muestra idóneo a la hora de optar por propuestas innovadoras y en algunos casos transgresoras.

Entendiendo a la innovación – en el marco de las definiciones de este trabajo – como un proceso fundamental y de generación de valor en las organizaciones culturales, se muestran a continuación algunos indicadores que se entienden relevantes al momento de medir la innovación en el marco de las organizaciones culturales con las salvedades ya expuestas:

En lo relativo a la autoría de las obras existen indicadores comunes a las distintas expresiones artísticas al momento de evaluar la innovación tales como:

- Autores contemporáneos/ Cantidad de público
- Autores contemporáneos/ Ingresos por taquilla o boletería
- Cantidad de espectáculos o Muestras que incorporan nuevas tecnologías/Espectáculos o Muestras totales
- Inversión en comunicación innovadora//Inversión en comunicación
- Cantidad de horas dedicadas por la gerencia al desarrollo de prácticas innovadoras/Horas totales
- Cantidad de personal gerencial con características innovadoras/Personal total

Con respecto a las áreas específicas es posible señalar:

a) Museos

- Nuevas técnicas expositivas/Cantidad de exposiciones temporales
- Acciones promocionales innovadoras/ Cantidad de exposiciones temporales

- Temáticas no convencionales/ Cantidad de exposiciones temporales
- Gastos en innovación y desarrollo/Visitantes
- Inversión en capacitación de nuevas técnicas museísticas/Visitantes
- Artículos en prensa/ Cantidad de exposiciones

b) Artes escénicas

- Obras de autores innovadores/Obras totales
- Cantidad de escenografías de vanguardia/ Cantidad de escenografías totales
- Cantidad de autores de vanguardia/ Espectadores totales
- Cantidad de Obras inéditas/Obras Totales

Asimismo indicadores como. Capacitación en innovación//Número de empleados; Gastos en investigación y desarrollo//Entradas Vendidas; deben ser indicadores a considerar a la hora de gestionar la innovación en las organizaciones culturales.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Una organización innovadora necesita personal creativo y líderes promotores por lo que las instancias de selección de personal deberían contemplar la forma de detectarlos. Esta afirmación se vuelve imprescindible al momento de evaluar la gestión de las industrias creativas definidas éstas en el marco de las organizaciones culturales.

En este trabajo se propuso efectuar un abordaje para medir la innovación en las organizaciones culturales. Como ya fue expuesto los indicadores de gestión deberán estar indudablemente vinculados a la estrategia de la organización por lo que no es posible definir indicadores comunes para cada especificidad que es posible ver en las organizaciones culturales. Sin embargo existen indicadores comunes que permiten medir la innovación apoyándose esta ponencia en los distintos que conforman al ámbito cultural tradicional.

Tal como fue expresado anteriormente la innovación trae aparejada un fuerte vínculo con los procesos culturales vanguardistas. La administración y la contabilidad de gestión no deberían obviar este campo

de conocimiento y es por ello que este artículo busca dar un puntapié inicial en un campo en el que sin duda se deberá seguir avanzando.

6. REFERENCIAS

- Anthony, SD. et al.(2008). “Driving Growth Through Innovation” *Financial Executive* 24:38-43
- Argyris, C. y Schon, D.A. (1996). *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique*, De Boeck University.
- Arocena, R. y Sutz, J. (2003). *Subdesarrollo e innovación. Navegando contra el viento*, Cambridge University Press.
- Baumard, P. (1995). « Des organisations apprenantes? Les dangers de la «consensualité» ». *Revue Française de Gestion*,
- Berry, L et al (2006): “Creating New Markets Through Service Innovation”. *MIT Sloan Management Review*. V O L . 4 7 N° 2.
- Bessant, J. (2009).*Innovation. Essential Managers*.DK books.
- Bettencourt, L y Ulwick, A (2008): “The Customer Centered Innovation Map.” *Harvard Business Review* . May 2008
- Brian Leavy, (2010) "Design thinking – a new mental model of value innovation", *Strategy & Leadership*, Vol. 38 Iss: 3, pp.5 – 14
- Buisson, B y Silberzahn, P (2010)::”Blue Ocean or fast second innovation? A four breakthrough model to explain successful market domination”. *International Journal of Innovation Management*. V 14, Issue 3
- Chan, W y Mauborgne, R (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Pres.
- De LA Mothe, J. & Paquet, G. (1996). *Evolutionary Economics and the New International Political Economy*, (s/d).
- Farmer, S.M., Maslyn, J.M.; Fedor, D.B., Goodman, J.S. (1997). Putting upward influence strategies in context, en *Journal of Organizational Behavior* 18, 17-42

Fernández Sánchez, E. (1996). Innovación, tecnología y alianzas estratégicas. Factores clave de la competencia. Editorial Civitas

Fillol, C. (2006). Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel: Une étude de cas chez EDF, Ponencia en XV Conferencia Internacional de Management Estratégico, Annecy – Genova 13-16 de junio 2006.

Garreau, L. (2006). Création de sens et apprentissage organisationnel, une perspective croisée, Ponencia en XVII Congrès de l'AGRH, Reims, Francia

Griffin, R. (2005), Management Texas : Houghton Mifflin.

Hamel, G. (2009). Metas visionarias para la gestión. Harvard Business Review, 87,, 72-79.

Harvard Business Essentials, (2004). Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación, Deusto.

Harvard Business Essentials, (2009). The innovator's toolkit, Harvard Business School Publishing Corporation.

Hellriegel, D., Slocum Jr, J.W. (1998). Administración, International Thomson Editores

Howell, J, Shea, C., Higgins, C. (2005). Champions of Technological Innovations – Defining, developing and validating a Measure of Champion Behavior. Journal of Business Venturing, 20, 641-661.

Huston, L. (2007). Innovation Networks: Looking for Ideas Outside the Company - Knowledge@Wharton. Recuperado de: knowledge.wharton.upenn.edu

Lam, A. (2004). Organizational Innovation, Brunel University, BSBM Working Papers, Uxbridge, 1 (2), 8-45

Markham, S.K. (2002). Moving technologies from lab to market en Research Technology Management, 31-42

Maute, M.F., Locander, W.B. (1994). Innovation as a socio-political process: an empirical analysis of influence behaviour among new product managers, Journal of Business Research, 30, 161-74.

Neveu, V. (2004). La Confiance Organisationnelle: Définition et mesure. Actes du Congrès de l'AGRH.

OCDE, (2007) .Oslo Manual : Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Editado por Tragsa.

Perez, G. , Salaburu, P. y Chapt, M.C.(2009).Crecimiento organizacional e innovación, Resumen integrado de los Trabajos entregados para concurso a grado 3, Cátedra de Introducción a las Organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Administración.UDELAR, Uruguay

Petersen, T. (2010). How to overcome the barriers to innovation: an empirical analysis of the relationship between personal power bases and behaviour in different barriers situations, www2.druid.dk/conferences/userfiles/DRUIDWinterProg2010_180110.pdf

Pittaluga, L. (Agosto 2008). Una visión desde la economía: la innovación tecnológica como motor de transformación de las estructuras productivas, En: Ciencia, Tecnología y Sociedad (pp.127-146) Centro Cultural de España.

Ponti, F y Ferrás, X (2008): Pasion por innovar. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

Ponti, F.(2010). Los siete movimientos de la innovación.Grupo Editorial Norma.

Prokesch, S. (2009). Cómo General Electric enseña a sus equipos a liderar el cambio, Harvard Business Review, 87, 81-88

Quiñones, M. (2007).La innovación organizacional como espacio de Análisis sociológico: hacia la elaboración de un enfoque socioconstruccionista de la innovación organizacional. En: Psicología y Organización del Trabajo VIII (pp. 83-94). Montevideo: Psicolibros.

Riel, R. (2010, Enero 14) Innovation's Accidental Enemies. Business Week: Online Magazine. Recuperado: http://www.businessweek.com/magazine/content/10_04/b4164080555772.htm

Rigby, D. K., & Zook, C. (2002). Open-Market Innovation. Harvard Business Review. http://www.shadstone-sourcing.com/articles/Open_Market_Innovation.pdf

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.

Sheehan, N y Vaidyanathan, G(2009): "Using a value creation compass to discover "Blue Oceans"", Strategy & Leadership, Vol. 37 Iss: 2,

Vásquez, A., Melogno, P.; Martin, M., Leopold, L., Zanelli, J.C. (2008). La innovación como representación y presupuesto. Aspectos culturales de la gestión de la innovación en el sector de las Tecnologías de la Información. En: *Psicología y Organización del Trabajo IX* (pp. 163-178). Montevideo: Psicolibros.