



SECTOR AGROALIMENTARIO, TURISMO E INDUSTRIAS CREATIVAS

UN ENFOQUE DE CLÚSTER INTEGRADO

CLÁUSULA DE EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Este documento ha sido producido sin la edición formal de las Naciones Unidas.

Este reporte ha sido producido con el soporte financiero de la Unión Europea como parte de los entregables bajo el Programa Conjunto de las Naciones Unidas “Mejorando la competitividad de pequeñas y medianas empresas en Montenegro a través de un desarrollo de clústeres”.

Las designaciones empleadas y la presentación de material en este documento no implican la expresión de ninguna opinión, lo que en la parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) de las concernientes al estatus legal de cualquier país, territorio, ciudad o área o de sus autoridades, o concernientes a la delimitación de los límites de sus fronteras, o su sistema económico, o grado de desarrollo. Designaciones tales como “desarrollado”, “industrializado” y “en desarrollo” tienen un propósito y conveniencia estadística y no necesariamente expresan un juicio acerca del estado alcanzado por un área o país en particular que se encuentre en un proceso de desarrollo. La mención de empresas o productos comerciales no constituye una aprobación por parte de las Naciones Unidas. Las opiniones, figuras y estimaciones establecidas son la responsabilidad de los autores y no deberían necesariamente ser consideradas como reflejo de los puntos de vista o llevar consigo la aprobación de la ONU.

Comentarios

Comentarios y sugerencias en asuntos planteados en este reporte son bienvenidos y pueden ser dirigidos a Fabio Russo a: f.russo@unido.org.

Copyright © (derechos de autor) por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2018

SECTOR AGROALIMENTARIO, TURISMO E INDUSTRIAS CREATIVAS

UN ENFOQUE DE CLÚSTER INTEGRADO

Este reporte fue preparado por:

Francesco Prota

Universidad de Bari “Aldo Moro”, Italia

Bajo la supervisión de:

Fabio Russo, Oficial de Desarrollo Industrial

Nima Bahramalian, Experto en Desarrollo de Clústeres

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CAPÍTULO 1. UN VISTAZO GENERAL A LAS TENDENCIAS DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS DE TURISMO Y AGROALIMENTARIAS.....	8
CAPÍTULO 2. LA JUSTIFICACIÓN DE UN ENFOQUE DE CLÚSTER INTEGRADO.....	10
2.1. COMPLEMENTARIEDAD ENTRE LOS SECTORES AGROALIMENTARIO, TURISMO E INDUSTRIAS CREATIVAS.....	10
2.2. EL VALOR AGREGADO DE ADOPTAR UN ENFOQUE DE CLÚSTER INTEGRADO.....	14
CAPÍTULO 3. APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA: EJEMPLOS DE INICIATIVAS COHERENTES CON UN ENFOQUE DE CLÚSTER INTEGRADO.....	17
3.1. COLABORACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.....	17
3.2. LIDERAZGO.....	26
3.3. COMUNICACIÓN.....	30
3.4. MARCA LUGAR	32
CAPÍTULO 4. UNA METODOLOGÍA PARA APLICAR EL ENFOQUE DE CLÚSTER INTEGRADO EN DISTINTOS CONTEXTOS GEOGRÁFICOS.....	39
4.1. POTENCIANDO BIENES TERRITORIALES AL DESARROLLAR VÍNCULOS Y SINERGIAS CON LAS INDUSTRIAS CREATIVAS.....	39
4.1.1. MARCA LUGAR.....	41
4.2. GOBERNANZA COLABORATIVA.....	42
4.2.1. ENFOQUE INCLUSIVO.....	46
4.3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	48
4.4. FLUJOS DE COMUNICACIONES E INFORMACIÓN.....	50
CAPÍTULO 5. RECOMENDACIONES PARA LOS REALIZADORES DE POLÍTICAS E INSTITUCIONES DE APOYO LOCAL.....	51
REFERENCIAS.....	54

ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. COMISIÓN DE CINE DE APULIA.....	13
ILUSTRACIÓN 2. DESARROLLO DE PLATAFORMA REGIONAL: ARTE Y COMIDA EN LA TOSCANA.....	18
ILUSTRACIÓN 3. ACERCAMIENTO CLÚSTER: INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES EN PAÍSES DEL SUR DEL MEDITERRÁNEO.....	21
ILUSTRACIÓN 4. COLABORACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS: CONSORCIOS DE ORIGEN Y MARCAS COLECTIVAS EN OCHO DE LAS REGIONES MÁS POBRES DE PERÚ, ONUDI.....	23
ILUSTRACIÓN 5. DESARROLLAR VÍNCULOS Y SINERGIAS CON INDUSTRIAS CREATIVAS: VOUCHER CREATIVO, AUSTRIA; Y CRÉDITOS CREATIVOS, REINO UNIDO.....	24
ILUSTRACIÓN 6. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: ADVENTA, PROGRAMA MONMOUTHSHIRE'S LÍDER+.....	27
ILUSTRACIÓN 7. LIDERAZGO DE LAS MUJERES: FORMACIÓN PARA MUJERES EMPRENDEDORAS CULTURALES	29
ILUSTRACIÓN 8. DESARROLLAR VÍNCULOS Y SINERGIAS CON INDUSTRIAS CREATIVAS: PLATAFORMA DE COMUNICACIÓN CREATIVA EN AUSTRIA.....	31
ILUSTRACIÓN 9. MARCA LUGAR: INICIATIVAS DE TURISMO CULINARIO EN STRATFORD, ONTARIO, CANADÁ.....	33
ILUSTRACIÓN 10. MARCA LUGAR: PROYECTO ACCESO A MERCADOS DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS TÍPICOS DE ORIGEN (PAMPAT), ONUDI.....	35
ILUSTRACIÓN 11. MARCA LUGAR: DELICIOUS MONTENEGRO, ONUDI.....	37
ILUSTRACIÓN 12. ENFOQUE INCLUSIVO: LA POLÍTICA CULTURAL DE BRASIL.....	47

Resumen ejecutivo

La relación entre el turismo y el sector agroalimentario, así como la relación entre el turismo y la economía creativa han sido analizadas ampliamente en la literatura económica. Lo que aún está en estudio es el gran potencial de vínculos y sinergias entre las industrias creativas y el turismo, además de identificar cómo desarrollar un acercamiento a una política cohesiva que permita una integración y convergencia entre estos sectores.

La experiencia de ONUDI preservando y promoviendo productos con denominación de origen es un ejemplo valioso de un acercamiento integrado. El proyecto de desarrollar una marca colectiva (“Delicious Montenegro”) y una plataforma web para promover los productos típicos de Montenegro, además de mejorar la visibilidad de Montenegro como un destino turístico atractivo, es una iniciativa concreta que apunta a promover vínculos entre el sector agroalimentario, el turismo y las industrias creativas.

El objetivo de este reporte es definir un marco teórico para apoyar un acercamiento a un “clúster integrado” que incluya a las industrias creativas, el turismo y el sector agroalimentario, las cuales podrían ser replicadas en diferentes contextos geográficos. Para ilustrar cómo aplicar la metodología sugerida, presentamos y discutimos varios ejemplos de iniciativas o medidas de políticas implementadas para facilitar la creación de vínculos entre el sector agroalimentario, el turismo y las industrias creativas.

El elemento crucial que distingue nuestro acercamiento de otros modelos similares discutidos en la literatura es la centralidad de integración entre los diferentes sectores como la clave para promover el desarrollo de una región.

Nuestro acercamiento identifica cuatro elementos que soportan la formación y operación de una iniciativa de clúster integrado: (i) bienes territoriales; (ii) colaboración de las partes interesadas; (iii) liderazgo; (iv) comunicación y flujo de información.

El caso de las iniciativas de turismo culinario en Stratford (Canadá), por ejemplo, muestra que la creación de un clúster requiere de la identificación de las características de un lugar atractivo y una estrategia de marca claramente definida, que involucre innovación institucional, organizacional y el desarrollo de productos (fuerte liderazgo dirigido por una organización de mercadeo unificada y alianzas sólidas con gobiernos y otras organizaciones), así como nuevas formas de comunicación y sociedades (festival innovador y redes sociales; marketing organizacional con una estructura institucional y organizacional bien establecida).

A menudo, las sinergias y vínculos no se realizan plena y espontáneamente por los actores locales, y la generación de conciencia del potencial de crecimiento y desarrollo de nuevos productos/experiencias puede ser bajo, especialmente en localidades periféricas. Por esta razón, las autoridades públicas juegan un papel crucial en la construcción de un “clúster integrado”, el cual debería adoptar una gobernanza colaborativa. Esta nueva forma de entender la gobernanza reúne a las partes interesadas, ya sean públicas y privadas, en foros colectivos con agencias públicas para emplear una toma de decisiones orientada al consenso. Esto también asegura que los procesos son ampliamente inclusivos de todas las partes interesadas, incluyendo tanto a los actores poderosos como a los menos poderosos.

La política cultural de Brasil es un ejemplo interesante de cómo la sociedad civil participa en la creación, implementación y monitoreo de políticas culturales públicas en cooperación con autoridades locales y nacionales. El ejemplo brasileño ilustra un esfuerzo consistente a gran escala emprendido por el gobierno para promover el desarrollo del sector cultural a lo largo del país, teniendo específicamente como objetivo a los artistas, profesionales de la cultura y emprendedores.

Finalmente, dada la complejidad en la comprensión de cómo las industrias creativas se conectan con el turismo y el sector agroalimentario, así como entender la importancia de los cambios fundamentales estimulados por el crecimiento de la economía creativa, nuestro análisis resalta la necesidad de que los elaboradores de políticas absorban mucha información nueva para diseñar políticas adecuadas e implementar instrumentos novedosos.

Los vouchers de innovación son instrumentos prometedores para facilitar la colaboración cruzada de la industria y, de la misma forma, una innovación cruzada en esta. Los vouchers creativos han probado ser un instrumento efectivo para fomentar la innovación y las relaciones de negocios en empresas pequeñas y medianas (ver voucher creativo en Austria y créditos creativos en el Reino Unido).

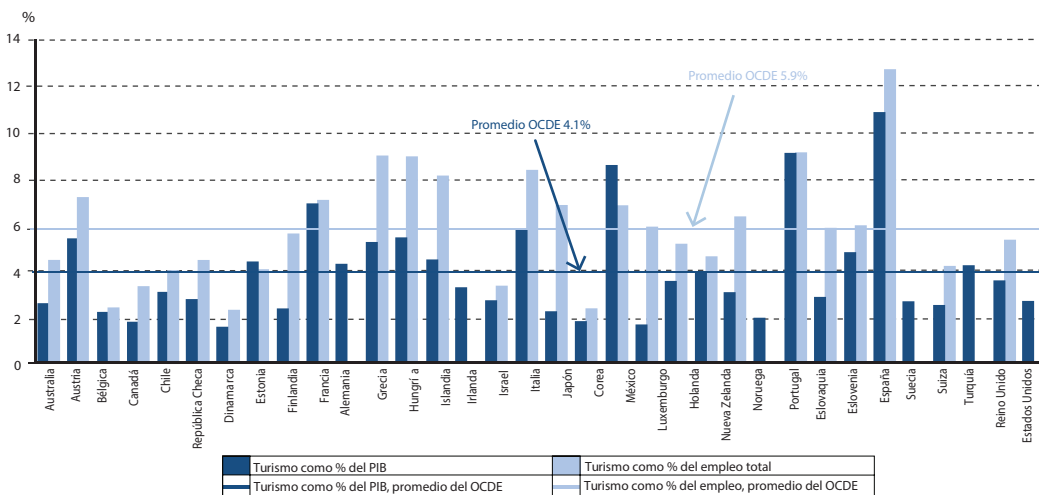
Capítulo 1.

UN VISTAZO GENERAL A LAS TENDENCIAS DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS DE TURISMO Y AGROALIMENTARIAS

En décadas recientes, el turismo se ha convertido en una de las industrias de servicios más importantes en la economía global y los gobiernos están desarrollando políticas activas e innovadoras para construir un sector turístico competitivo, inclusivo y sostenible.

En el área de la OCDE, el turismo contribuye directamente en promedio con un 4.1% al PIB, 5.9% al empleo y 21.3% a los servicios de exportaciones (OCDE, 2016). Parte de su importancia yace en el amplio rango de servicios requeridos para producir productos de turismo: transporte, hospedaje, información, mercadeo, servicios financieros, seguros, etc; así como en los fuertes vínculos con otros sectores, tales como las industrias creativas y el sector agroalimentario.

Figura 1. La contribución directa del turismo a países de la OCDE (como porcentaje del PIB y empleo, 2014 o último año disponible)



Nota: los datos para España incluyen impactos indirectos; los datos del PIB de Francia se refieren al consumo interno de turismo; los datos de empleo para Luxemburgo incluyen impactos indirectos. Fuente: OECD Tourism Statistics (Base de Datos).

Desde una perspectiva cualitativa, nuevas e importantes tendencias han emergido y están cambiando el paisaje del turismo: mercados emergentes, principalmente China, están conduciendo el crecimiento y evolución de la demanda global de turismo; intercambios de igual a igual están ofreciendo una alternativa para servicios de turismo más tradicionales; los viajes multigeneracionales se están haciendo más comunes; etc. En particular, una tendencia en crecimiento está en busca de experiencias únicas y personalizadas en destinos alternativos. El foco de muchos turistas ha cambiado de la clásica visita a lugares emblemáticos como museos y monumentos, hacia la experiencia relacionada al consumo intangible de expresiones de cultura, tales como la atmósfera, la creatividad y el estilo de vida. La comida es uno de los elementos principales que estimula este cambio. De hecho, la comida y la gastronomía son expresiones artísticas y culturales y uno de los ejemplos más notables de la experiencia del turismo. Esto provee nuevas oportunidades para los destinos del turismo y al mismo tiempo crea nuevos retos, particularmente en las áreas de experiencia de desarrollo, mercadeo y marca.

Áreas rurales con historia, tradiciones y una herencia no-gastronómica específica son adecuadas para el desarrollo de nichos de comida exitosos. La autenticidad en experiencias alimentarias es importante por el atractivo que esta puede generar a demandas más extensas de turistas. La gente a menudo viaja con el fin de escapar de la falta de autenticidad percibida en la vida moderna en el hogar, o para descubrir lugares más auténticos en otro lugar: las experiencias alimenticias pueden jugar un papel importante en el apoyo de la autenticidad, conectando turistas a lugares y a la cultura local mediante la gastronomía.

La relación entre el turismo y las experiencias alimentarias pueden jugar un papel importante en el desarrollo local. Tanto la comida como el turismo tienen un vasto rango de vínculos a otras áreas de la economía que tienden a incrementar el valor de estas actividades en la economía local.

Otra tendencia en crecimiento es la aparición de un "turismo creativo". Las industrias creativas están siendo usadas, cada vez más, para promover destinos y mejorar su atractivo y competitividad¹. La sinergia entre turismo y cultura ha sido uno de los mayores temas en el desarrollo y mercadeo del turismo en las últimas tres décadas. Recientemente, los destinos están empezando a reemplazar estrategias de desarrollo lideradas por la cultura con un desarrollo creativo. Las inspiraciones para tales estrategias de desarrollo creativo pueden ser localizadas en la idea general de que la creatividad puede entregar beneficios más amplios que una estrategia cultural por sí sola². La cultura, vista como relativamente estática y generalmente anclada al pasado, necesitaba creatividad para inyectar dinamismo y liberar el potencial de la gente y los lugares.

Los vínculos y sinergias entre el turismo y las industrias creativas son numerosos: las industrias creativas pueden estimular el crecimiento del turismo, suministrando contenido creativo para experiencias del turismo, apoyando acercamientos innovadores al desarrollo y marketing del turismo e influenciando la imagen de los destinos. El verdadero potencial para la creación de valor a partir de estas relaciones emergentes yace en la integración de experiencias turísticas con otros contenidos creativos y en los conceptos que pueden alcanzar nuevos grupos objetivo, en ayudar a mejorar la imagen y competitividad del destino turístico, y en apoyar el crecimiento de las industrias creativas y exportaciones creativas.

Capítulo 2.

LA JUSTIFICACIÓN DE UN ENFOQUE DE CLÚSTER INTEGRADO

2.1. COMPLEMENTARIEDAD ENTRE LOS SECTORES AGROALIMENTARIO, TURISMO E INDUSTRIAS CREATIVAS

Paradójicamente, en un mundo globalizado incluso pequeñas diferencias se están volviendo cada vez más significativas en el desarrollo de las economías locales; por lo tanto, un acercamiento basado en el lugar, que intente capitalizar las características distintivas locales que definen un lugar en particular, parece el más apropiado para promover el crecimiento económico en estas regiones.

Los bienes territoriales incluyen herencia cultural y tradiciones históricas, así como servicios de recursos naturales. En particular, la comida es un elemento principal de herencia intangible. Además, la presencia de actividades creativas caracteriza no solo a los grandes centros metropolitanos, sino también a áreas más periféricas (White, 2010; Bertacchini and Borrione, 2013). La economía creativa en estas áreas está basada típicamente en la presencia de las artes; por ejemplo,

1 De acuerdo a la CNUCYD (2010), la definición de industrias creativas que nosotros adoptamos es una definición muy amplia, la cual incluye un espectro extremadamente heterogéneo de productos e industrias, desde teatros y museos hasta muebles; desde ropa y joyería hasta servicios de diseño especializados; desde artesanías hasta software; desde medios hasta productos de gastronomía y arquitectura.

2 El patrimonio cultural, las industrias creativas y culturales, el turismo creativo y cultural sostenible, así como la infraestructura cultural pueden ser conductores poderosos para el desarrollo con impactos sociales, ambientales y económicos en toda la sociedad. La mayoría de los países con ingresos medios están desarrollando cultura vibrante, sectores creativos e iniciativas.

artesanías, diseño y cultura³. Recientemente, un gran potencial en promover un crecimiento económico continuado en comunidades locales se atribuye a la creatividad y el talento.

La relación entre la comida y el turismo es bien conocida. Los recursos relacionados con el medio ambiente que sustentan las especialidades locales y tradicionales de la comida no constan tan solo de una naturaleza colectiva material sino también inmaterial. Por lo tanto, la mayor satisfacción de tales especialidades puede ser obtenida únicamente *in situ*. Hay creciente evidencia de que los turistas están buscando conscientemente experiencias culinarias⁴. Muchos turistas viajan en busca de experiencias culinarias, las cuales incluyen una búsqueda por reconectarse con la naturaleza, resistencia a la globalización, búsqueda de frescura, sabor y autenticidad, apoyo por los productores locales y preocupaciones medioambientales.

Desarrollar experiencias culinarias para el turismo tiene muchas ventajas. Puede diversificar economías locales y contribuir al atractivo regional, fortaleciendo todos los aspectos de la economía. Además, puede mantener el ambiente local y la herencia cultural, así como fortalecer identidades locales y sentido de comunidad. Finalmente, puede crear vínculos en la otra dirección, estimulando la agricultura y producción local de alimentos, industria y servicios auxiliares, reduciendo la fuga económica de recursos.

La relación entre el turismo y las economías creativas también es bien conocida. La cultura ha sido una de las mayores fuentes del crecimiento turístico en décadas recientes; más recientemente, estamos observando la creciente importancia de la creatividad, que complementa los modelos convencionales de turismo local y patrimonial con nuevas formas de turismo basadas en una cultura intangible y creatividad contemporánea.

Los recursos creativos son empleados para generar identidades más distintivas, ofreciendo a las regiones y ciudades un esquema simbólico en un mercado cada vez más concurrido. El énfasis en tales estrategias ha cambiado de recursos culturales tangibles a intangibles y esto le ha permitido a los lugares carentes de un rico patrimonio competir en el negocio del turismo.

Integrar un contenido creativo con experiencias turísticas puede añadir valor al alcanzar nuevos grupos objetivo, mejorando la competitividad e imagen del destino turístico, y apoyando el crecimiento de las industrias creativas y exportaciones creativas. El turismo creativo también tiene el potencial de superar algunos de los retos asociados con productos culturales turísticos más tradicionales, tales como el uso excesivo de recursos no renovables y efectos erosivos relacionados con edificios icónicos y eventos a gran escala⁵.

Una manifestación de la relación entre el turismo y la creatividad se encuentra en clústeres creativos o culturales. Un acercamiento clúster a las actividades creativas es guiado por las funciones de producción y consumo de la gente creativa, industrias creativas y una explosión de creatividad. El desarrollo de industrias creativas específicas; por ejemplo, las más notables como: películas, moda y diseño, proveen la base para nuevos productos turísticos (ver Figura 1).

3 Las aglomeraciones tradicionales de producción de artesanías de alta calidad en municipalidades pequeñas son una característica distintiva de la economía creativa italiana.

4 Por ejemplo, de acuerdo con los resultados de una investigación llevada a cabo por la organización de comercio exterior de Japón (JETRO por sus siglas en inglés) de las motivaciones para visitar Japón, la razón principal es la comida japonesa, lo cual indica la importancia del papel que juega la comida en el turismo.

5 La convergencia de la cultura y el turismo son evidentes, por ejemplo, en la aparición de un modelo nórdico de experiencia desarrollado en Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia, el cual ha visto a muchos destinos adoptar políticas que combinan la cultura, el turismo y la creatividad en un sistema general de producción de experiencia y consumo.

El turismo creativo es encontrado tanto en ambientes rurales como urbanos. Muchos autores apuntan a la aparición de un "campo creativo" con lugares transformados en centros creativos de producción de artesanías y destinos turísticos creativos (Bell and Jayne, 2010; Cloke, 2007).

Es evidente que los nuevos vínculos y sinergias entre los alimentos, el turismo y la creatividad emergen, ofreciendo un potencial considerable de crecimiento de la demanda y desarrollo de nuevos productos, experiencias y mercados. Los vínculos entre estos sectores proveen una plataforma para el desarrollo de economías locales y para transformar ventajas comparativas en ventajas competitivas. En efecto, las ventajas competitivas confían en la creatividad, el manejo y mercadeo del destino turístico y en la habilidad de transformar los factores básicos heredados en bienes creados con un valor simbólico mayor. La relación entre la comida y el turismo provee la base para la aparición de industrias culturales y creativas importantes. Al mismo tiempo, el turismo se ha convertido en parte de la economía cultural o simbólica y las experiencias alimentarias pueden ser usadas para crear la marca (branding) y hacer un mercadeo de los destinos. La comida es, a menudo, una puerta de entrada a la cultura local y puede unir a los turistas y locales en una experiencia cultural compartida. Los alimentos pueden ser vinculados a costumbres locales, tradiciones, paisajes y sistemas de producción de alimentos para proveer experiencias atractivas auténticas y creativas para los turistas. Las experiencias alimentarias pueden apoyar directamente el desarrollo cultural local, suministrándole el capital cultural necesario para crear y sustentar el consumo y la producción cultural.

Vale la pena recordar que promover los vínculos entre las industrias creativas, el turismo y el sector agroalimentario es exactamente la idea en el Corazón de "Delicious Montenegro", una marca colectiva y plataforma web desarrollada por ONUDI para promover el acceso al mercado de productos típicos y mejorar la visibilidad de Montenegro como un destino turístico atractivo (ver Ilustración 11). Debido a los importantes vínculos entre los alimentos, el turismo y las industrias creativas y culturales, es importante desarrollar un acercamiento holístico integrado al desarrollo e implementación de políticas. Este acercamiento es discutido en la siguiente sección.



La iniciativa es parte de un programa que ONUDI está implementando en Montenegro en alianza con el Ministerio de Economía y financiado por la Unión Europea y el "DRT-Fund", iniciado en 2014. El programa "Mejorando la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en Montenegro a través de un desarrollo clúster" tiene como objetivo fortalecer la competitividad y acceso al mercado de clústeres seleccionados y redes en Montenegro.

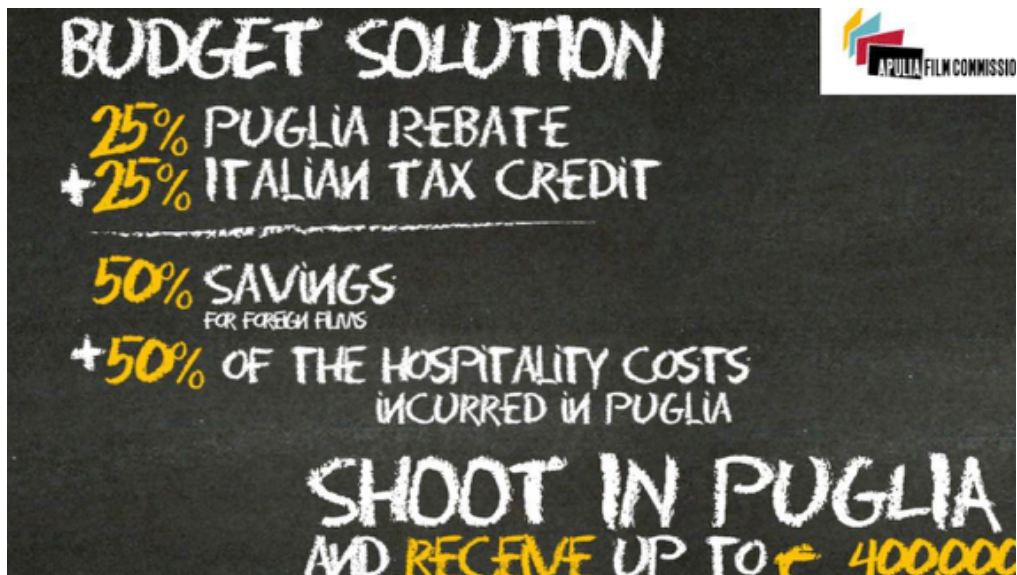
ILUSTRACIÓN 1. COMISIÓN DE CINE DE APULIA

Hoy en día, las actividades culturales son un sector crucial para el desarrollo territorial y las instituciones públicas son cada vez más conscientes de esto. Uno de los ejemplos principales de esta tendencia viene del sector audiovisual, ya que es considerado de importancia estratégica para atraer capital humano y financiero, creando nuevos empleos y desarrollando campañas de mercadeo territoriales con repercusiones positivas en el turismo. En muchos casos, el apoyo público para este sector prevé la creación de una comisión de cine, que es una organización sin ánimo de lucro dedicada a traer beneficios económicos a su jurisdicción mediante películas, series de televisión, documentales, comerciales, etc.

Un importante canal a través del cual Apulia, una región ubicada al sudeste de Italia, ha promovido exitosamente su marca es exactamente la Institución de Comisión de Cine de Apulia (AFC) en 2007. El objetivo es atraer compañías de producción audiovisual al área, mediante el buen valor de sus instalaciones, el profesionalismo de su personal calificado y la reducción de los costos de viaje, reparto y exploración de locaciones en la región.

CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LA INICIATIVA

La AFC opera principalmente mediante cuatro financiamientos: Fondo de Cine Nacional e Internacional de Apulia, Fondo Regional de Cine de Apulia, Fondo de Hospitalidad de Apulia, Fondo de Desarrollo de Apulia, para una dotación total de 3,5 millones de euros en 2014. Todos estos fondos facilitan filmar en la región y ayudan a promover Apulia mediante producciones en la pantalla.



La AFC ha financiado 163 producciones hasta la fecha –57 películas incluyendo 20 internacionales– y producido 14 cortos y documentales, algunos de los cuales han sido premiados en festivales internacionales.

La AFC no es solo una entidad centrada en la promoción y atracción para cadenas de producciones cinematográficas nacionales e internacionales, sino también una organización cultural general que desarrolla videos, producciones audiovisuales y cine en toda la región. Esta organiza el Festival Internacional Anual de Cine de Bari y el Festival de Cine Real en Specchia (Lecce) y lidera el proyecto D'Autore, una iniciativa de una red de cine de calidad que promueve la presentación de películas de calidad, mediante la creación de una red que cubre las seis provincias de Apulia.

La AFC también se ocupa de la formación. Sus talleres son "experiencia de Apulia", los cuales tienen como público objetivo a los guionistas de todo el mundo y "cerrando la brecha: inversión para contenido de 360°" (en colaboración con Peacefulfish, el centro de películas noruego de occidente y el programa MEDIA), el cual está dedicado a productores de películas europeas.

LECCIÓN APRENDIDA

La notoriedad de Apulia recibió un gran potenciamiento gracias a las actividades realizadas por la AFC. Una comisión de cine puede ser un instrumento efectivo para valorar y promover un territorio. Para que esto suceda, no obstante, es importante mejorar la relación entre la producción cinematográfica y el territorio, planeando una campaña de mercadeo territorial.

IDEAS PARA REALIZADORES DE POLÍTICAS

- Alejarse de una visión tradicional de la cultura, estimulando los actores privados y públicos hacia una visión más innovadora y evolutiva de los recursos culturales.
- Promover una integración completa del turismo en la estrategia general de desarrollo más amplia, una integración más cercana de la cultura y el turismo, y la incorporación de los objetivos del turismo en otras estrategias de desarrollo regional más amplias.

2.2. EL VALOR AGREGADO DE ADOPTAR UN ENFOQUE DE CLÚSTER INTEGRADO

La aproximación entre la producción y el consumo de alimentos, las actividades turísticas, culturales y creativas no garantiza la promoción del desarrollo económico local; más bien, lo que se necesita es un proceso original que ubique dichas relaciones sinérgicas entre estos sectores económicos.

El acercamiento que sugerimos en este reporte es prestar atención a las actividades creativas, tales como la creación de sociedades y redes para establecer un "clúster integrado" construido mediante la combinación (y los vínculos sinérgicos) del sector primario (agricultura) y los sectores de servicio terciarios (turismo), actividades con fuertes vínculos al sector cultural (la industria creativa)⁷. Esto implica la necesidad de un cambio de una orientación sectorial hacia un enfoque territorial, en el cual el pilar clave está en la habilidad de los actores locales de valorizar el set completo de bienes territoriales y servicios en una forma complementaria.

El "clúster integrado" no es exclusivamente turístico o especializado en una producción cubierta por el sector agroalimentario; por el contrario, estas características, todas presentes, son interdependientes, junto con la explotación de recursos creativos y culturales.

El sistema de producción en un "clúster integrado" es caracterizado por la presencia de una aglomeración de compañías desarrolladas alrededor de recursos idiosincráticos o "capital territorial y cultural". El proceso de valorización involucra diferentes sectores complementarios y nuevas actividades que contribuyen a hacer la estructura económica más completa y a ensanchar las oportunidades de desarrollo.

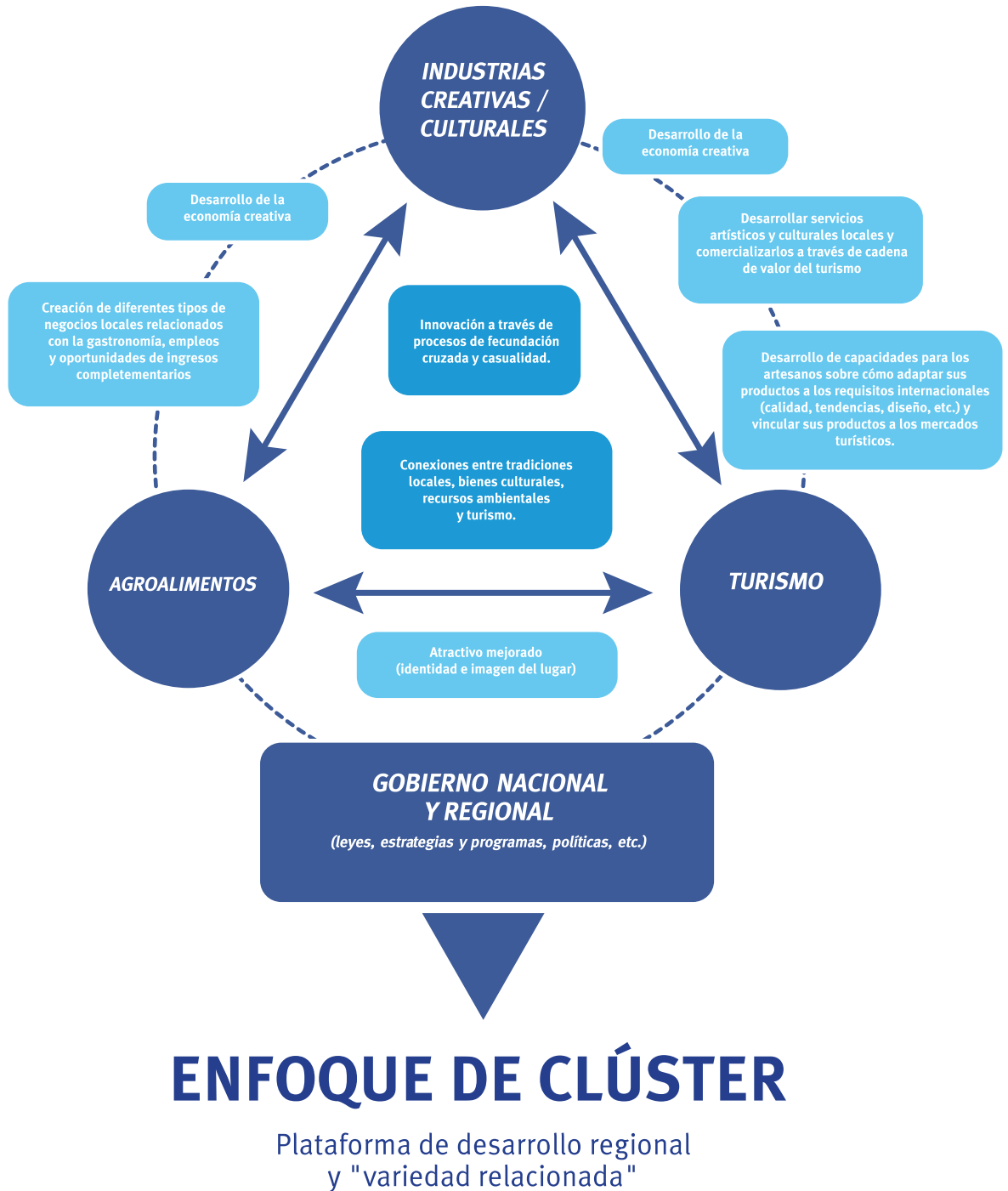
El principal producto territorial puede ser considerado una "experiencia cultural total", la cual es el resultado de la combinación de productos de comidas típicas, servicios creativos de turismo y culturales. La calidad de cada uno de estos elementos afecta la calidad percibida de la "experiencia cultural total" y la reputación de un producto depende de la calidad de todos sus componentes, así como del territorio donde es producido.

La Figura 2 presenta el marco conceptual. Como se mencionó anteriormente, el elemento crucial que distingue nuestro acercamiento de otro modelo similar discutido en la literatura es la centralidad de la integración entre los distintos sectores para el proceso de desarrollo de una región.

A menudo estas sinergias y vínculos no son espontáneamente realizados en su totalidad por los actores locales y la conciencia del potencial de crecimiento y desarrollo de nuevos productos/experiencias puede ser baja. Un enfoque de gobierno es necesario para capitalizar estos vínculos, abordar el mercado y fallas sistemáticas, incrementar la conciencia y promover sinergias. Desarrollar un acercamiento a una política cohesiva es importante para permitir la integración y convergencia entre el sector agroalimentario, el turismo y las industrias creativas. Todos los tres sectores están también fragmentados, creando retos adicionales en el desarrollo y coordinación de vínculos. Una coordinación efectiva es necesaria entre las agencias del gobierno y el sector privado, al igual que entre los actores del sector privado. Solo entonces los beneficios del valor agregado de esta relación son apreciados en su totalidad. De acuerdo a la OCDE (2014), los "enfoques integrados pueden generar un rango de beneficios, tales como estimular la innovación a través de fertilización cruzada de ideas entre diferentes sectores, generando como subproducto una imagen positiva al promover conjuntamente las industrias creativas con el turismo y el sector agroalimentario, identificando y removiendo barreras al desarrollo de industrias creativas".

7. Un "clúster integrado" es caracterizado por las interconexiones entre múltiples sistemas (es decir, cadenas de valor) y un gran número de partes interesadas, quienes representan intereses diversos y a veces conflictivos. Un "clúster integrado" puede ser descrito como un "sistema adaptativo complejo" que requiere atención a factores espaciales y temporales, y a dinámicas de toma de decisiones.

Figura 2. Marco analítico para un acercamiento de clúster integrado



Capítulo 3.

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA: EJEMPLOS DE INICIATIVAS COHERENTES CON UN ENFOQUE DE CLÚSTER INTEGRADO

Basados en el marco conceptual presentado en el Capítulo 2, hemos seleccionado varias iniciativas implementadas en distintas áreas geográficas de donde son extraídas sugerencias para definir mejor nuestro acercamiento y hacerlo factible en el contexto de políticas de desarrollo regional. El análisis de estas iniciativas nos ha permitido identificar cuatro dominios, dentro de los cuales pueden ser clasificados (aunque suponer es común): colaboración, liderazgo, comunicación, marca lugar. En los siguientes párrafos describimos en detalle los casos de estudio seleccionados: para cada uno de ellos ilustramos las características claves y las lecciones que podemos extraer y proveer para los realizadores de políticas.

3.1. COLABORACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Es bien sabido que una característica esencial del enfoque de clúster es la colaboración entre las distintas partes interesadas. De acuerdo con la literatura existente, la colaboración de las partes interesadas tiene muchas ventajas, incluyendo la habilidad de evitar el costo de resolver conflictos en el largo plazo y la oportunidad de mancomunar recursos de varios actores y de incrementar el nivel de representatividad y legitimación. Esto es, incluso, más importante cuando diferentes sectores productivos están involucrados en la creación de un clúster.

Los siguientes casos de estudio resaltan el rol central que la cultura y el sector creativo pueden tener, favoreciendo la colaboración e innovación cruzada entre industrias. La creatividad nos permite encontrar relaciones nuevas y poco comunes entre sectores aparentemente distantes.

En particular, ONUDI ha reconocido la importancia del rol de la cultura para un desarrollo sostenible e inclusivo; de hecho, ONUDI considera a las industrias creativas como un sector clave para facilitar la implementación de nuevas perspectivas y tecnologías mediante estrategias de desarrollo sostenible. En el contexto del desarrollo, el comercio de bienes y productos creativos, tales como diseños y artesanías, provee a los países en desarrollo con oportunidades para la diversificación y generación de ingresos desde la agricultura tradicional a agronegocios con un valor agregado mayor (ejemplo: comida, cuero, textiles y muebles) o ecoturismo basado en el patrimonio.

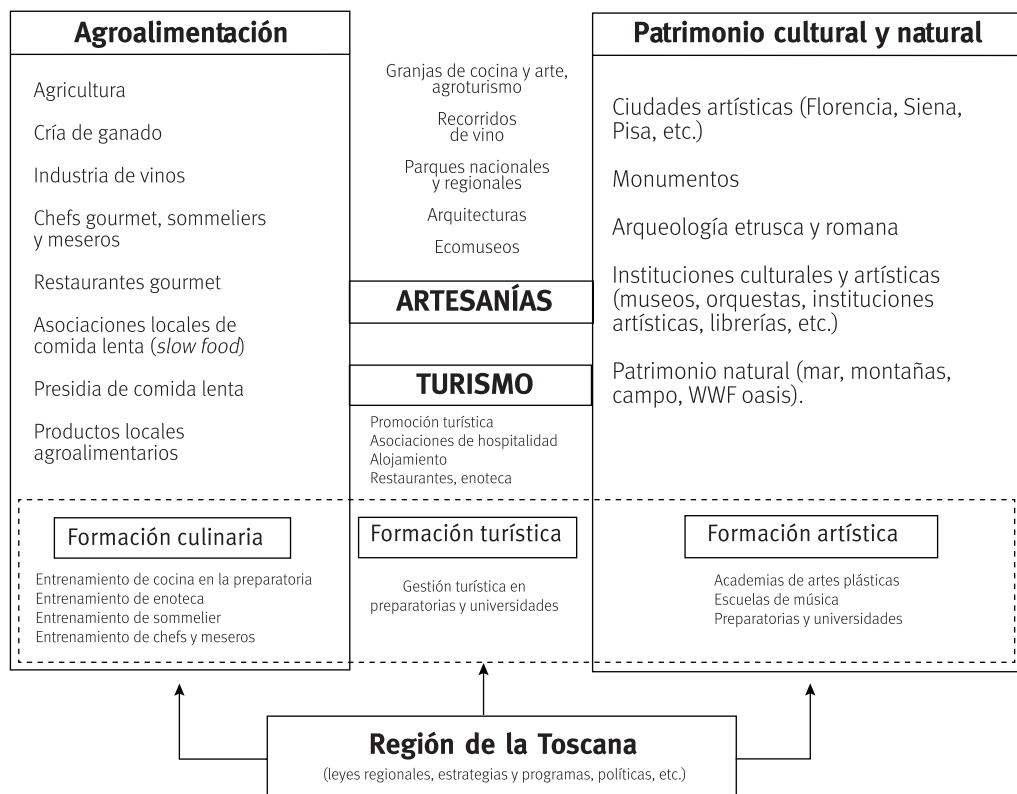
Otra lección que podemos aprender de una lectura cruzada de los casos de estudio presentados es la necesidad de innovar en el enfoque de clúster, añadiendo gran importancia a los tipos de acuerdos de política relacionales y colectivos e implementando instrumentos de políticas de innovación, así como nutriendo la creatividad y fomento de la innovación en las instituciones de apoyo público.

ILUSTRACIÓN 2. PLATAFORMA DE DESARROLLO REGIONAL: ARTE Y COMIDA EN LA TOSCANA

La plataforma de arte y comida de Maremma, una amplia área rural en el sur de la Toscana, es un ejemplo práctico de cómo los intercambios entre los actores institucionales, económicos y no económicos pueden producir un ambiente fértil y creativo, el cual puede fomentar el descubrimiento de procesos de relación inusual y consecuentemente de fertilización cruzada entre sectores o recursos aparentemente distantes.

La Figura B.1 muestra la plataforma de arte y comida de la Toscana. Junto a los dos componentes principales, la industria agroalimentaria y el patrimonio cultural, artístico y ambiental, hay dos complementos: la industria de la hospitalidad y el sector artesanal. Una base sólida de este sistema se encuentra en una formación activa. Además, la región de la Toscana emitió una ley que tenía como objetivo la protección de oficios rurales antiguos y la promoción de salvaguardar, restaurar, mejorar y popularizar los procesos y actividades de producción agrícola rural, los cuales llevan consigo un interés particular histórico, etnográfico o cultural.

Figura B.1. Plataforma de desarrollo regional: arte y comida en la Toscana



Fuente: Figura 3 en Lazzeretti et al. (2010)

CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LA INICIATIVA

El primer ejemplo en el cual el acercamiento a la "variedad relacionada" encuentra expresión está constituido por "los parques de Val di Cornia", un sistema basado en la integración entre territorio, bienes culturales y recursos ambientales. Una sociedad anónima (público-privada) fue creada para dirigir dos parques arqueológicos, cuatro parques naturales y un museo. El sistema de los parques de Val di Cornia fue implementado gracias a la colaboración entre universidades, la Superintendencia de Medioambiente, el Patrimonio Arquitectónico, Histórico y Artístico, la región de la Toscana, el Ministerio del Patrimonio y Actividades Culturales y la Comunidad Europea. Este sistema muestra una integración fuerte de los recursos histórico-culturales con los recursos naturales, y los servicios culturales típicos y actividades por la conservación del patrimonio cultural con los servicios de recepción turística (tales como catering, servicios de recepción y comerciales). Esta experiencia ha llevado a algunos resultados interesantes e innovadores desde el punto de vista del manejo territorial (en lo que respecta tanto a la conservación como a la mejora de los recursos culturales y naturales, y a la optimización de los potenciales turísticos de la Toscana), y también en términos del desarrollo de materiales y tecnologías.

El segundo ejemplo se refiere al patrimonio natural y al arte. El sur de la Toscana es, de hecho, caracterizado por la presencia de los así llamados "jardines de artistas", los cuales incorporan el concepto de arte ambiental. Estos son lugares usualmente nacidos de las iniciativas de artistas, en los cuales se ofrece la oportunidad a artistas de todo el mundo de crear sus ilustraciones y ponerlas a lo largo de una ruta en particular, en un jardín histórico. De este modo, ellos pueden mejorar su creatividad, ponerse en contacto con sus colegas y vivir por cierto periodo de tiempo en el territorio donde sus propios trabajos serán puestos. Esta clase de creatividad crea oportunidades que no deberían ser subvaloradas, tales como el entrenamiento de artistas jóvenes, investigación en el campo del arte y la organización de conferencias científicas y eventos culturales. De hecho, algunos fundamentos *ad hoc* fueron especialmente creados y están estrechamente vinculados a estos jardines, los cuales tienen disponibles, entre otras cosas, becas para periodos de trabajo y fondos dedicados a la organización de eventos e investigación. La Figura B.2 muestra cómo la conformación de una plataforma de arte y comida podría beneficiarse desde las iniciativas ascendentes y descendentes.

LECCIONES APRENDIDAS

El caso de la Toscana muestra que las "plataformas políticas" son un concepto prometedor para el análisis de posibles ventajas competitivas regionales. Los ejemplos que hemos ilustrado combinando el sector del arte y la comida resaltan cómo la creatividad permite encontrar relaciones nuevas e inusuales entre sectores aparentemente distantes. Finalmente, el análisis del sistema de arte y comida de la Toscana resalta el papel central de las actividades de formación, las cuales incluyen: administración hotelera, escuelas de cocina, cursos profesionales y de especialización, junto a estudios de pregrado en administración turística y cursos para gerentes de agencias de desarrollo territorial.

IDEAS PARA LOS REALIZADORES DE POLÍTICA

- La plataforma de desarrollo regional no es solo una herramienta de planeación política, sino también un mecanismo para desarrollar y construir un diálogo alrededor de nuevas ideas, un "espacio público" abierto al diálogo creativo para acordar y organizar las posibles trayectorias del desarrollo regional.
- Un proyecto público-privado compartido puede producir la conciencia y consenso necesario para comenzar trayectorias de desarrollo coparticipados para una región.
- El enfoque de plataforma de desarrollo regional prevé iniciativas ascendentes y descendentes.

Figura 8.2. La plataforma de arte y comida en la Toscana: antecedentes teóricos y unas cuantas experiencias de importancia

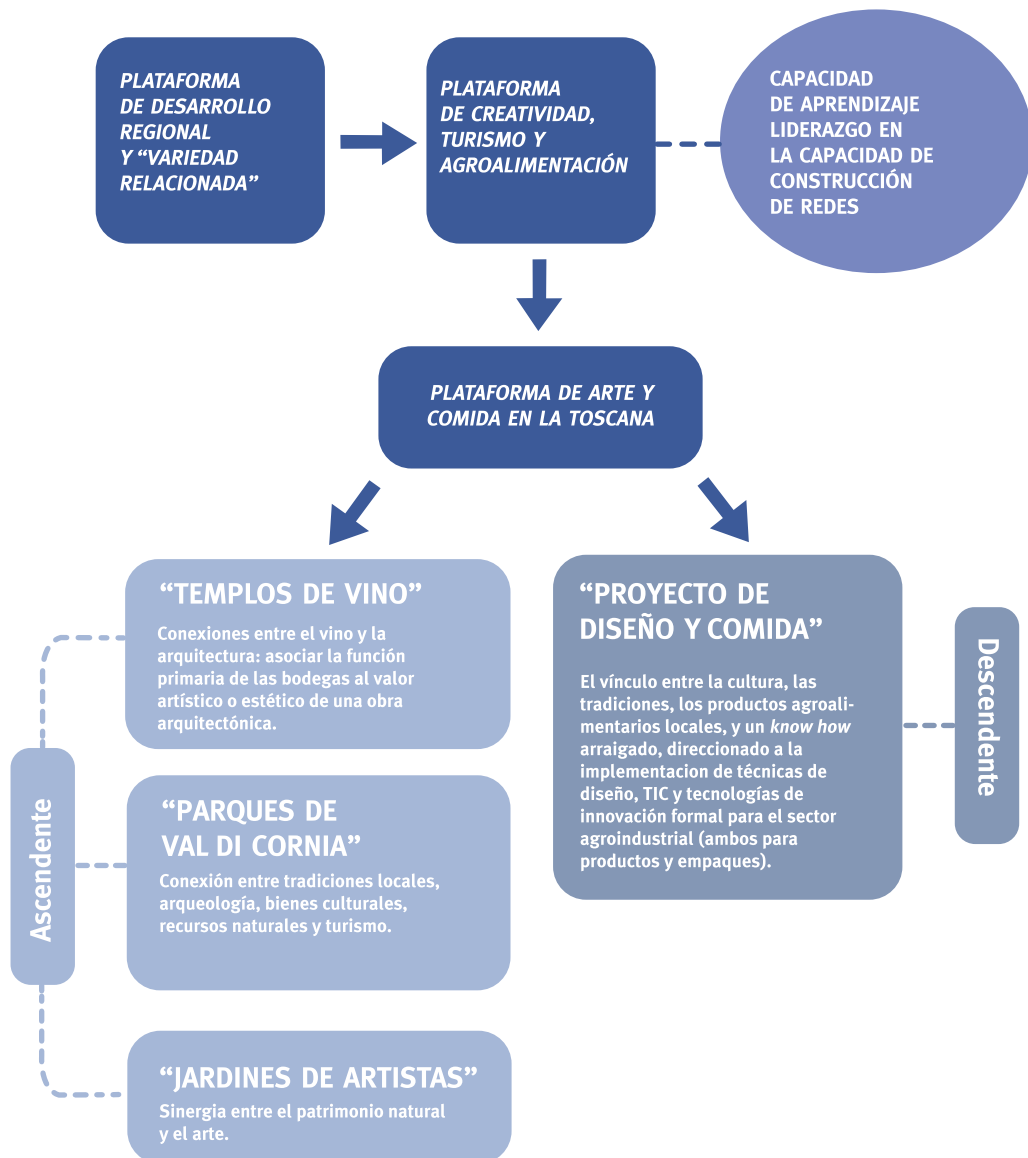


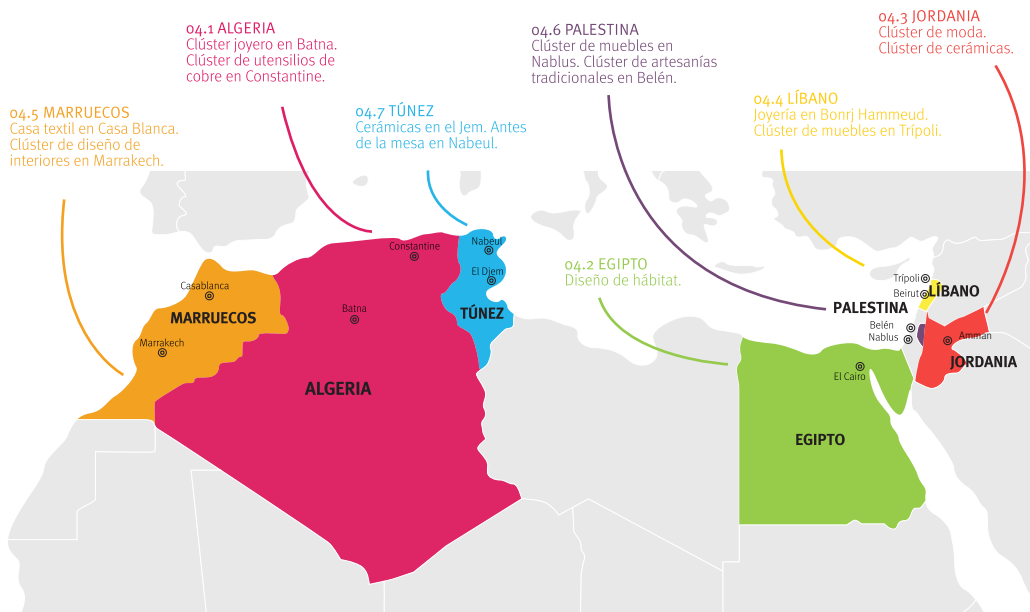
ILUSTRACIÓN 3. ACERCAMIENTO CLÚSTER: INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES EN PAÍSES DEL SUR DEL MEDITERRÁNEO

ONUDI reconoce el potencial de crecimiento de las industrias creativas en países en desarrollo, tanto por trabajadores calificados y menos calificados, y notablemente por la juventud y las mujeres (ONUDI, 2013). En particular, en los países del sur del Mediterráneo hay un fuerte interés en crear nuevas oportunidades para el desarrollo económico inclusivo mediante la cultura, las industrias creativas y los clústeres en campo, tales como el de la información y la tecnología, artesanías, turismo, textiles, moda y cosméticos. Para fomentar el desarrollo de las industrias creativas y culturales en esta región, ONUDI ha implementado el proyecto “desarrollo de industrias creativas y culturales y clústeres en la región sur del Mediterráneo” (<http://www.medcreative.org/>). El objetivo general del proyecto es fomentar una cooperación empresarial en las industrias creativas y culturales, en particular, promoviendo iniciativas piloto que puedan probar una contribución positiva al crecimiento inclusivo.

CARACTERÍSTICAS CLAVES DE LA INICIATIVA

- El enfoque modular de la ONUDI para guiar la formulación e implementación de iniciativas de desarrollo de clúster fue aplicado.
- 144 clústeres fueron mapeados en 7 países: Algeria (17), Egipto (47), Jordania (11), Líbano (14), Marruecos (21), Palestina (9) y Túnez (25).
- Un llamado a las propuestas creativas, dirigido a clústeres/grupos de compañías e instituciones de apoyo interesadas en recibir apoyo y asistencia del proyecto para apoyar o desarrollar una iniciativa de clúster en el sector de las industrias creativas o culturales, fue lanzado para asegurar un proceso de selección justo y transparente. En efecto, el proyecto regional es una iniciativa piloto y, por lo tanto, solo un número limitado de clústeres recibirá asistencia técnica directa por parte del proyecto.
- 136 clústeres respondieron al llamado de propuestas; 14 clústeres en 7 países fueron seleccionados y beneficiados de la asistencia técnica del proyecto.
- Análisis y diagnóstico de los clústeres, elaboración de una visión estratégica y redacción de un plan de acción.
- Recomendaciones para el desarrollo de producto y mejoramiento del diseño. Identificación de socios comerciales y nuevos mercados comerciales.
- Recomendaciones para el desarrollo de producto y mejoramiento del diseño. Identificaciones de socios comerciales y nuevos mercados comerciales.

7 PAÍSES 14 CLÚSTERES



LECCIÓN APRENDIDA

- Hay un gran potencial para el desarrollo nacional e internacional de las industrias creativas y culturales en la región del sur del Mediterráneo.
- La presencia de tradiciones preservadas de artes y artesanías que constituyen un patrimonio único e intangible pueden ser una fuente importante de ingresos para una gran parte de la población.
- Junto con la asistencia a micro, pequeñas y medianas empresas, es importante tener como objetivo negocios de soporte e instituciones asesoras, instituciones gubernamentales regionales y nacionales que necesiten ser fortalecidas en su capacidad de apoyar y promover a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- El enfoque de un desarrollo clúster es una solución óptima para fomentar industrias creativas y culturales.

IDEAS PARA LOS REALIZADORES DE POLÍTICAS

- Promover y apoyar un desarrollo clúster y creatividad mediante un entorno de negocio propicio.
- Promover la ubicación conjunta del negocio creativo.
- Desarrollar colaboración entre los sectores y las condiciones propicias para el establecimiento de ecosistemas creativos.
- Fortalecer y promover la creatividad y habilidades en la formación técnica y educativa.
- Nutrir la creatividad fomentando la innovación en instituciones de apoyo.
- Asegurar la flexibilidad para adaptar una intervención lógica a los diferentes contextos.

ILUSTRACIÓN 4. COLABORACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS: CONSORCIOS DE ORIGEN Y MARCAS COLECTIVAS EN OCHO DE LAS REGIONES MÁS POBRES DE PERÚ, ONUDI

Entre 2011 y 2014, ONUDI implementó un proyecto para la promoción y desarrollo de consorcios de origen y marcas colectivas en 8 de las regiones más pobres de Perú, trabajando en conjunto con el Gobierno peruano, representados por Agrorural (un programa nacional de desarrollo rural) y el Instituto Nacional para la Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI). ONUDI fomentó el desarrollo rural mediante la valorización de los productos típicos del Perú.

Muchas redes que representan un número de productos típicos recibieron apoyo, incluyendo manualidades nativas de algodón, miel de Lambayeque, papas Huancavelica y un espagueti único de Apurímac.

CARACTERÍSTICAS CLAVES

ONUDI otorgó la asistencia técnica en la definición de las especificaciones de productos, mejora de calidad, normas de empaque, logo y diseños de marca, así como la asistencia legal para el registro de marcas colectivas.

También se dio formación a más de 350 profesionales locales de sectores públicos y privados para mejorar su habilidad de promover y registrar marcas colectivas, al igual que mejorar su capacidad para proveer asistencia a productores.

LECCIÓN APRENDIDA

- La cooperación entre compañías que se encuentren entre los consorcios de origen puede ayudar a que las empresas entren efectivamente a nuevos mercados con costos y riesgos reducidos.
- Gracias a la red de vínculos establecidos a través de consorcios, la competitividad colectiva de las empresas puede ser potenciada.
- Miembros de los consorcios pueden mejorar su rentabilidad, lograr ganancias de eficiencia y acumular conocimiento.

IDEAS PARA REALIZADORES DE POLÍTICAS

- Fortalecer redes (ej. cooperativas, consorcios) y favorecer alianzas formales entre los diferentes actores de la cadena de valor (ej. contratos de suministro).
- Asegurar que los riesgos y ganancias sean igualmente compartidos a lo largo de la cadena de valor.
- Incrementar el poder de negociación para los eslabones más débiles de la cadena de valor.

ILUSTRACIÓN 5. DESARROLLAR VÍNCULOS Y SINERGIAS CON INDUSTRIAS CREATIVAS: VOUCHER CREATIVO, AUSTRIA; Y CRÉDITOS CREATIVOS, REINO UNIDO

Los vouchers creativos son instrumentos prometedores para facilitar la colaboración cruzada de la industria y, por lo tanto, una innovación cruzada. La idea de los vouchers creativos es abordar las barreras de la innovación en empresas pequeñas y medianas, las cuales resultan en una colaboración inadecuada, alentando así a los negocios a mirar fuera de sus redes en busca de nuevo conocimiento. Tales esquemas de vouchers creativos crean resultados en términos de innovación cruzada solo si uno está buscando más allá de las redes de su propia industria. Además, la innovación cruzada a través de los vouchers creativos solo funcionaría si los dos que deben colaborar se conocen entre sí. Por lo tanto, las campañas de información de autoridades locales y regionales son un instrumento importante para informar a las partes interesadas acerca de “mirar más allá de los límites de la industria”.

CARACTERÍSTICAS CLAVES DE LOS VOUCHERS DE INNOVACIÓN

Un ejemplo de un nuevo mecanismo de financiación en Austria son los vouchers de innovación, los cuales tienen como objetivo generar conciencia a nivel de empresas pequeñas y medianas acerca del potencial de innovación de cooperar con industrias creativas. Esto facilita la visibilidad regional cruzada de proveedores de servicios creativos y ancla los sectores creativos como factores claves para mejorar la competitividad de la economía austriaca. El voucher creativo desarrolla aun más la comprensión de la innovación como un proceso creativo más allá de la pura innovación técnica, en niveles de creación de políticas regionales y nacionales. Tales iniciativas pueden también ayudar a reunir los sectores por primera vez y remover barreras. El apoyo es en forma de una subvención. Estos instrumentos de financiación se dirigen a pequeñas y medianas empresas de todos los sectores que implementan proyectos de innovación en cooperación con las industrias creativas. La financiación es hasta del 100% de los costos elegibles del proyecto, con un límite superior de 5,000 euros.

CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LOS CRÉDITOS CREATIVOS

El esquema de los créditos creativos en Manchester fue uno de los primeros en dirigirse a las necesidades de innovación de las empresas pequeñas y medianas mediante la provisión de servicios por parte de empresas proveedoras.

El mecanismo consistía en que los proveedores de servicios creativos se registraran en una galería creativa en línea donde podían ser elegidos por beneficiarios; por lo tanto, había igual acceso a todos los posibles proveedores. El costo de administración y corretaje fue poco, ya que los vouchers fueron asignados a los solicitantes aleatoriamente. “esta asignación aleatoria

fue usada para evitar cualquier sesgo sistemático en las características de las empresas y para ayudar a proporcionar una indicación más sólida del grado de adicionalidad de los créditos” (Nesta, 2011).

A aquellos solicitantes que no recibieron créditos también se les hace seguimiento en el tiempo, para así proveer un grupo de control que pueda ser comparado con los ganadores de los vouchers, el grupo de “tratamiento”.

Cada crédito creativo tenía un valor nominal de £4,000 y las empresas receptoras también debían contribuir con un mínimo de £1,000 para el costo del proyecto. Posterior al premio, las empresas pequeñas y medianas fueron alentadas a identificar un nuevo socio creativo y a desarrollar una propuesta de un proyecto colaborativo. Una vez la sociedad era formada, se requirió que todos los proyectos fueran completados en un periodo de 5 meses.

El esquema de créditos creativos fue promovido y se desarrolló una estrategia de mercadeo a través de un número de medios de comunicación, redes de negocios y telemercadeo.

LECCIÓN APRENDIDA

Los vouchers creativos son un instrumento efectivo para fomentar la innovación y las nuevas relaciones de negocios en pequeñas y medianas empresas. En particular, las industrias creativas y culturales pueden proveer una entrada de conocimiento de gran utilidad a las empresas en un amplio rango de sectores. En efecto, trabajar con negocios creativos puede llevar a las empresas a ser más innovadoras. Los esquemas de vouchers creativos tienen un potencial significativo en estimular un efecto de esparcimiento entre los beneficiarios y proveedores, pero también en generar un efecto de innovación cruzada entre los proveedores y los beneficiarios. Los factores claves para el éxito de los esquemas y la satisfacción de los participantes son la simplicidad de los procedimientos, un número suficiente de proveedores calificados, velocidad en el proceso y un número suficientemente alto de solicitudes que incremente la calidad de las propuestas.

IDEAS PARA LOS REALIZADORES DE POLÍTICAS

- Usar vouchers de innovación para fortalecer tanto a los proveedores creativos como a los beneficiarios y fomentar las relaciones entre ellos para apoyar la economía.
- La innovación en los esquemas de vouchers creativos debería ser parte de un set integrado de políticas para la mejora de la competitividad de las PyME.
- Mantener los procesos de los vouchers creativos simples y rápidos para atraer a un gran número de receptores potenciales y proveedores de conocimiento.
- Invertir en comunicación y promoción para incrementar la conciencia de las partes políticas y económicas interesadas en el potencial de transformación de las industrias creativas y culturales.
- Buscar conocimiento, no importa dónde esté localizado, y asegurarse de que los proveedores creativos extranjeros colaboren no solo con los beneficiarios, sino también con los negocios locales creativos para maximizar el efecto de esparcimiento e innovación cruzada.

3.2. LIDERAZGO

El liderazgo es una parte del acercamiento integrado para el desarrollo y bienestar de lugares (Sotarauta 2016; Sotarauta et al., 2017). Trabajos recientes realizados por Rodríguez-Pose (2013) sugieren que el liderazgo es, tal vez, la “variable faltante” en la comprensión del porqué algunos lugares crecen y otros pierden valor.

De los siguientes casos de estudio, hemos aprendido que un liderazgo efectivo tiende a ser más bien colaborativo que jerárquico (como también es sugerido por la literatura económica); en efecto, este involucra una cooperación a lo largo de un número de instituciones, individuos y empresas, y tiene un distintivo horizonte de tiempo a largo plazo. Además, un liderazgo efectivo requiere de líderes enfocados en empoderar seguidores y fomentar la confianza entre ellos.

En resumen, las características clave de un liderazgo efectivo en el desarrollo económico incluyen colaboración, confianza, compartir el poder, flexibilidad, emprendimiento y una tendencia hacia la proactividad. También debe ser reconocido el impacto de la gobernanza y los arreglos institucionales en la creación de condiciones, las cuales permitan que emerja el liderazgo, así como en proveer una plataforma para el éxito económico.



Artesanías producidas por uno de los clústeres del desarrollo de industrias culturales y creativas de ONUDI y clústeres en el proyecto de la región sur del Mediterráneo.

ILUSTRACIÓN 6. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: ADVENTA, PROGRAMA MONMOUTHSHIRE'S LÍDER+

El caso de estudio del programa de Monmouthshire LÍDER+ es identificado como el mejor ejemplo práctico de liderazgo para el desarrollo del turismo local, ya que los proyectos tratan de alentar y apoyar las oportunidades de negocios y fortalecer la economía rural local mediante actividades cruzadas del sector, que alientan la cooperación y colaboración. Adventa, el LÍDER+ del equipo de desarrollo en el área de Monmouthshire, tomó un enfoque de asociación con una gama de organismos en los sectores comunitarios informales, voluntarios, públicos y privados. Este enfoque es reflejo de un liderazgo transformacional, en el cual los líderes transformacionales trabajan efectivamente con gente y negocios, desarrollando confianza y colaboración por un bien mejor de los negocios de turismo local y de Monmouthshire como un destino rural de turismo.

CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LA INICIATIVA

Adventa juega un papel importante como un líder transformacional, ya que ellos pueden desarrollar una vista más holística de Monmouthshire como un destino coherente y son capaces de identificar nuevas formas de desarrollar y promover los bienes naturales y culturales a través de un rango de proyectos específicos, los cuales tienen un beneficio social, cultural y/o medioambiental más amplio para los negocios locales (Mabis, 2008):

- Foros de comida, una red mediante la cual los productores pueden discutir sus productos y negocios, identificando las necesidades del consumidor y las barreras de la producción de alimentos.
- Enlaces de comida, un proyecto que motiva los vínculos directos entre los productores de alimentos y proveedores turísticos para incrementar la generación de conciencia por comidas y bebidas sanas y de origen local, mediante eventos y exhibiciones.
- De vuelta a lo básico es un esquema que alienta al desarrollo de habilidades y promueve una alimentación más sana así como la producción local.
- "Hecho en Monmouthshire" es un proyecto integrado que favorece la promoción conjunta de los alimentos, bebidas, arte y manualidades producidos en Monmouthshire.
- Festivales y eventos, importantes para el desarrollo general de destinos turísticos rurales desde una perspectiva sociocultural y económica.

La ayuda otorgada por Adventa llevó a incrementar el número de organizaciones que han desarrollado enlaces con proveedores locales, lo cual conlleva la incorporación de la cadena de suministro local y el incremento de la viabilidad y rentabilidad.

LECCIONES APRENDIDAS

- Consenso en la proposición del destino así como un destino turístico rural coherente.
- Credibilidad en términos de proveer un rol de liderazgo transformacional.
- Proyectos de turismo rural innovadores para crear vínculos entre el turismo y otros sectores de la economía rural, los cuales no están directamente involucrados con la industria del turismo.
- Incrementar el número de organizaciones que desarrollan vínculos entre proveedores locales, incorporando así la cadena de suministro local e incrementando la rentabilidad y viabilidad.

IDEAS PARA REALIZADORES DE POLÍTICAS

- Enfatizar en el “cómo” proceder más que en el “qué” necesita ser hecho.
- Desarrollar sinergias entre iniciativas de desarrollo turístico ascendentes y descendentes.
- Favorecer sociedades locales público-privadas.

ILUSTRACIÓN 7. LIDERAZGO DE LAS MUJERES: FORMACIÓN PARA MUJERES EMPREDEDORAS CULTURALES

El proyecto desarrollado en Malawi en 2012 como parte del proyecto de asistencia técnica de la UE-UNESCO, "Fortalecer el Sistema de gobernación para artistas en países en desarrollo con expertos disponibles", en el que se otorgaba el entrenamiento a mujeres emprendedoras culturales, fue basado en el reconocimiento de que las mujeres en campos creativos tienen que lidiar a menudo con obstáculos particulares relacionados con el género.

El proyecto involucró mujeres líderes de asociaciones nacionales de operadores culturales en las áreas del cine, el teatro, la música, la fotografía, las artes y el diseño, así como gerentes de eventos femeninos, promotoras, locutoras y oficiales culturales. La sesión de entrenamiento ayudó a crear conciencia y apreciación del hecho de que, a pesar de la prevalencia del prejuicio en contra de las mujeres activas en campos culturales, especialmente hacia aquellas involucradas en el sector de las artes interpretativas, las mujeres estuvieron entre las más talentosas, exitosas y creadoras artísticas comprometidas, emprendedoras culturales, industriales culturales y custodias del patrimonio cultural en el país.

El proyecto llevó a mujeres de diversas áreas de la actividad cultural a crear una red que pueda servir como plataforma común. Ellas adoptaron una estrategia de seis puntos para mejorar el desarrollo profesional de las emprendedoras culturales femeninas y decidieron establecer dos centros creativos para mujeres. Entre los resultados planeados del proyecto estuvieron un sitio web que exhibe las empresas culturales de mujeres en Malawi y una empresa colaborativa con el objetivo de producir un largometraje que involucre mujeres en todas las áreas claves de la realización de películas.

LECCIÓN APRENDIDA

El caso del proyecto desarrollado en Malawi reconoce el rol central de quienes abren y cierran puertas en el ámbito cultural y el grado en el cual estos influyen la participación de mujeres y la progresión en profesiones culturales.

IDEAS PARA REALIZADORES DE POLÍTICAS

- Abordar las preocupaciones relacionadas con el género en la diversidad de las expresiones culturales.
- Aumentar la disponibilidad de información acerca de las contribuciones de mujeres a la vida cultural, su acceso a esta y la participación en actividades culturales, para promover así una verdadera igualdad de género en el campo cultural y lograr cambios necesarios.

3.3. COMUNICACIÓN

En los casos de estudio previos, la importancia de un flujo continuo de comunicación e información entre los participantes del clúster ya ha sido mencionada⁸. En efecto, la colaboración de las partes interesadas depende de una comunicación efectiva, la cual es influenciada por la calidad del liderazgo, coordinación y flujos de información.

Al igual que en el caso seleccionado, estudios ilustran que es importante adoptar nuevas formas de comunicación tanto interna como externa. Promover el intercambio de conocimiento entre las diferentes partes interesadas es un prerrequisito para fomentar la innovación y relaciones de nuevos negocios, así como mejorar y diversificar la producción (innovación de productos basada en el lugar). Al mismo tiempo, es necesaria una estrategia dirigida a cerrar la brecha entre oferta y demanda. El flujo de información y comunicación entre las partes interesadas puede tomar muchas formas: la tecnología de la información es de gran importancia en este aspecto (sitios web, blogs, Facebook, Twitter, boletines electrónicos, foros, talleres, encuentros y sesiones de entrenamiento).

8. Ver el caso de estudio del programa Monmouthshire's LEADER+ descrito en la Ilustración 6.

ILUSTRACIÓN 8. DESARROLLAR VÍNCULOS Y SINERGIAS CON INDUSTRIAS CREATIVAS: PLATAFORMA DE COMUNICACIÓN CREATIVA EN AUSTRIA

Austria Creativa (www.creativeaustria.at) es una plataforma de comunicaciones, que cubre cualquier contenido relevante en el campo de cultura contemporánea y el sector de las industrias creativas. Esta plataforma no se enfoca en un sector industrial creativo específico, más bien apunta a resaltar cualquier contenido relevante para crear interés general de los grupos objetivo, en particular, líderes de opinión cultural de subculturas relacionadas con la cultura contemporánea y las industrias creativas, periodistas culturales, profesionales de las industrias creativas y culturales, y turistas culturales de grupos objetivo más jóvenes.

CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LA INICIATIVA

Las actividades de Austria Creativa comprimen un gran rango de contenido, medios y herramientas de promoción:

- Una página web para personas interesadas en temas culturales, que provee acceso a servicios de destinos asociados, plataformas de redes sociales en Facebook y YouTube.
- Rúbrica de televisión; Austria Creativa produce sus propias películas para los programas de televisión cultural más respetados de dos estaciones públicas de difusión: ORF y 3sat.
- Un boletín mensual.
- Una revista, que provee información sobre las escenas subculturales en los destinos asociados, con un enfoque en la cultura contemporánea e iniciativas en el campo de las industrias.

LECCIÓN APRENDIDA

Los factores de éxito más importantes de esta iniciativa son: reglas claras y objetivos de comunicación concentrados; la complementariedad con los programas de mercadeo establecidos por las organizaciones de turismo; un equipo editorial independiente, procedente de la escena creativa en sí, el cual da a Austria Creativa una alta credibilidad en las comunidades objetivo.

3.4. MARCA LUGAR

El cuarto dominio que hemos identificado es la marca lugar. Como muestran claramente nuestros casos de estudio, esto se ha convertido en una parte integral de las iniciativas de desarrollo económico regional. El desarrollo de una marca lugar consiste en tres procesos de fortalecimiento mutuo: (i) incrementar la “visibilidad” (refiriéndose a la conciencia e identificación de valores y marcadores culturales), (ii) el desarrollo de nuevos productos y servicios (es decir, innovación de producto basada en el lugar) y (iii) la reorganización de actividades (incluyendo, innovación organizacional e institucional y nuevas formas de comunicación y sociedad). Estos tres procesos no son pasos consecutivos pero están entrelazados y se desarrollan paralelamente.

La heterogeneidad de los actores privados y públicos involucrados en la marca lugar crea un contexto complejo: la marca lugar requiere un vínculo de los mundos del sector privado y público, así como de instituciones de conocimiento, las cuales hacen difícil aplicar intervenciones efectivas y alinear las distintas partes interesadas con varios intereses alrededor de una agenda conjunta.

Nuestros casos de estudio muestran que balanceando diferentes aspectos de sostenibilidad, el desarrollo de productos y servicios arraigado en el capital territorial, así como la organización y alineamiento de las partes interesadas bajo una visión de paraguas conjunta son ingredientes claves de un proceso exitoso de posicionamiento de marca.

Para desarrollar una marca regional exitosa, las personas y las comunidades tienen que cooperar y comunicar los valores más prometedores y arraigados tanto internamente (reproducir el conocimiento local y el territorio) como externamente.

ILUSTRACIÓN 9. MARCA LUGAR: INICIATIVAS DE TURISMO CULINARIO EN STRATFORD, ONTARIO, CANADÁ.

Stratford ha convertido su “ventaja comparativa” de ser un área rural pequeña y compacta, próxima a la gran área de Toronto, en una “ventaja competitiva” mediante el desarrollo de una marca lugar.

La marca lugar en Stratford está centrada en el aprovechamiento de una combinación de factores suaves (por ejemplo: el patrimonio cultural) y factores duros (por ejemplo: el entorno natural). En particular, para complementar sus estrategias de posicionamiento de marca enfocadas en el turismo culinario, el municipio está haciendo mercadeo de las artes locales y bienes culturales en las redes sociales, así como actividades creativas que están ligadas a la base de la agricultura local. Más que poner su confianza en un eslogan atrayente, la creación de la marca lugar ha involucrado un desarrollo de producto, innovación organizacional e institucional, y nuevas formas de comunicación y sociedad. Algunos de estos elementos requieren apoyo financiero, pero otros tratan más acerca de capitalizar sobre formas novedosas de pensar, las cuales son la esencia de un proceso creativo en el posicionamiento de marca.

CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LA INICIATIVA

La iniciativa de turismo culinario en Stratford está muy articulada, a continuación presentamos una descripción esquemática de esta.

Herramientas de promoción y uso de los medios de mercadeo:

- Festival anual culinario de Stratford “Savour” (este evento abarca un programa ruta de comidas).
- Mapeo de recursos locales relacionados con la culinaria y bienes culturales.
- Marketing de correo directo, sitio web, publicidad.
- Redes sociales (Facebook, YouTube, Blogs y Twitter).

Enfoque organizacional en la marca lugar:

- Un fuerte liderazgo guiado por una organización de marketing unificada: un plan bien desarrollado de marca lugar con su propio presupuesto.
- Fuentes de financiamiento públicas y privadas.
- Asociaciones fuertes con gobierno y otras organizaciones.
- Habilidad para hacer una investigación de mercado y escribir propuestas de marketing.

Proceso de colaboración de las partes interesadas:

- Marketing organizacional con una estructura institucional y organizacional bien establecida.
- Una gran capacidad para liderar un grupo grande y diverso de partes interesadas (253 miembros).

- Junta de directores (Teniente de Alcalde de la ciudad de Stratford, un representante del Ministerio de Turismo, gerente general del Festival de Música de Verano de Stratford, gerente general del festival de Shakespeare, gerente general del comité del centro de la ciudad —Asociación de desarrollo comercial—, representantes de restaurantes, un representante de productores, un representante de BandB, cámara de comercio, dos consultores de negocios, representantes del sector de minoristas y representantes de cada una de las asociaciones de hoteles y moteles).

LECCIONES APRENDIDAS

Los resultados de este caso de estudio sugieren que la creación de un clúster alimentario requiere de una estrategia clara de posicionamiento de la marca lugar para ayudar a crear relaciones sinérgicas entre la agricultura y el turismo, y para aprovechar los activos de apoyo en función de las fortalezas culturales y ambientales de un lugar. De esta forma, las partes interesadas locales pueden ser atraídas por la iniciativa y así, contribuir a un futuro económico más sostenible.

Además, la creación y mantenimiento de una marca lugar atractiva requiere que el clúster de alimentos sea bien manejado; en particular, el liderazgo efectivo es vital para facilitar la comunicación, colaboración y el compartir de la información entre las partes interesadas. Además de un liderazgo efectivo, otro elemento crucial en el desarrollo de clústeres de alimentos es la calidad de la colaboración de las partes interesadas, ya que se trata de sectores productivos altamente fragmentados como el turismo.

IDEAS PARA LOS REALIZADORES DE POLÍTICAS

- La formación de clústeres de alimentos como una estrategia de marca en el desarrollo rural basado en el lugar puede proveer un cimiento importante para actividades creativas (innovación) y un incremento de oportunidades para mejorar el bienestar económico, cultural y ambiental de las comunidades rurales.
- La identificación de características atractivas de un lugar, así como posibles actividades de turismo experiencial son fundamentales para cualquier estrategia de marca basada en el lugar que tenga el propósito de promover la formación de clústeres creativos de alimentos y el desarrollo de lugares de turismo rural.
- En términos de la estructura organizacional de un clúster, la formación de una organización formal aliada con el gobierno local, que refleje direcciones más amplias de la política de gobierno, debería ser promovida.
- Sociedades fuertes entre los sectores públicos y privados son fundamentales para la efectividad de las iniciativas.

ILUSTRACIÓN 10. MARCA LUGAR: PROYECTO ACCESO A MERCADOS DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS TÍPICOS DE ORIGEN (PAMPAT), ONUDI

ONUDI está implementando un proyecto en Marruecos llamado “Proyecto de Acceso a Mercados de Productos Agroalimentarios Típicos de Origen” (PAMPAT). Lanzado en el 2013, este tiene como objetivo mejorar el desempeño, el acceso al mercado y las condiciones socioeconómicas de la cadena de valor del aceite de argán y de los higos de nopal, los cuales son productos típicos de la región del Souss-Massa-Drâa. ONUDI está fortaleciendo la organización y la gestión de las cadenas de valor seleccionadas, optimizando la productividad, el cumplimiento de calidad y desarrollo de producto de los productores rurales a pequeña escala y mejorando su posición en mercados domésticos y de exportación. PAMPAT también mejorará la sostenibilidad ambiental de las cadenas de valor.

CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LA INICIATIVA

Las actividades se enfocan principalmente en:

- Elaborar estándares y desarrollar un manual para estandarizar procesos y responsabilidades dentro de la cadena de valor del aceite de argán; el personal clave está siendo entrenado en gestión de calidad, para asegurar el cumplimiento de los mismos y que los productores de aceite de argán comprendan la importancia de los estándares de calidad para mejorar su competitividad en mercados internacionales.
- Asegurar que los productos cumplan con la indicación geográfica (IG) para posicionarlos en nichos de mercado y permitir a los productores obtener un precio especial e ingresos mayores; en efecto, la IG muestra a los consumidores que los productos vienen de una región específica, tienen propiedades únicas y cumplen con los estándares más estrictos. Un componente de cooperación sur-sur, el cual prevé intercambios de experiencias entre Marruecos, Túnez y Egipto así como la participación de ONUDI en tres entrenamientos regionales en indicaciones geográficas, como una herramienta para el desarrollo rural teniendo como objetivo países subsaharianos.
- Organizar el primer concurso marroquí para productos alimenticios típicos; este está basado en cinco categorías de productos de origen: miel; aceites comestibles (argán, oliva); productos de origen animal(quesos, carne seca, etc.); productos derivados de frutas y vegetales (mermeladas, frutos secos, etc.); productos a base de cereales (cuscús, zemmita, etc.) (<http://www.concours-terroir.ma>).

LECCIONES APRENDIDAS

Muchas lecciones emergieron de este proyecto. En primer lugar, garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y origen son requisitos previos para un acceso exitoso al mercado y así incrementar los ingresos de los actores de la cadena de valor.

En segundo lugar, promover etiquetas entre distintos actores de la cadena de valor reduce la exposición de la cadena de valor a cambios de precio en mercados masivos. En tercer lugar, los concursos nacionales son una herramienta poderosa para fomentar el acceso al mercado de productos alimenticios típicos al crear vínculos entre productores y consumidores.

IDEAS PARA LOS REALIZADORES DE POLÍTICAS

- Reducir el tamaño del mercado informal.
- Mejorar la trazabilidad y seguridad alimentaria.
- Agregar valor a lo largo de toda la cadena de valor.
- Apoyar la adopción de una indicación geográfica (IG).



Ganadores de medallas del primer concurso marroquí de productos alimenticios típicos, organizado con la ayuda de ONUDI en 2014.

ILUSTRACIÓN 11. MARCA LUGAR: DELICIOUS MONTENEGRO, ONUDI

ONUDI reconoce que los vínculos entre la agricultura y la industria del turismo pueden ayudar a los productores a acceder a nuevos mercados y generar nuevos ingresos y oportunidades de empleo. Al mismo tiempo, ONUDI reconoce que la gastronomía es un componente esencial de la industria del turismo y un medio para expresar la cultura local auténtica o el patrimonio. Además de esto, ambos sectores pueden beneficiarse inmensamente de sinergias con las industrias creativas.

Para ayudar a capitalizar la riqueza gastronómica de regiones en desventaja de Montenegro, ONUDI asistió en el desarrollo de la marca "Delicious Montenegro". La idea es unificar distintos productores agroalimentarios bajo una marca paraguas y fomentar vínculos y redes locales con la gastronomía y el sector turístico, asegurando una inclusión social y reduciendo la fuga de turismo. La marca "Delicious Montenegro" puede ayudar a promover el acceso de los clústeres de vinos, pescado y aceite de oliva al mercado, así como incrementar el perfil de Montenegro como un destino turístico.

CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LA INICIATIVA

ONUDI ha adoptado un enfoque integrado. El proyecto está articulado en varias actividades interrelacionadas:

- Definición de los elementos de la marca y canales de comunicación y materiales promocionales: brochures, roll-ups, afiches, etiquetas, volantes, sitios web, etc.
- Rutas de desarrollo turístico (rutas de aceite de oliva para enlazar el turismo en las regiones de Bar y Ulcinj, y ayudar al clúster a aprovechar la importante ventaja competitiva del rico patrimonio cultural del aceite de oliva en Montenegro).
- Participación en el comercio justo nacional e internacional (el concepto de "Delicious Montenegro" ha sido presentado en "Terra Madre Salone Del Gusto" de la red Slow Food en Turín –uno de los eventos más importantes dedicados a la comida y gastronomía).
- Capacitaciones técnicas y vocacionales específicas en gestión empresarial y mercadeo.
- Capacitación en el enfoque de desarrollo clúster de ONUDI para el personal del gobierno local y las asociaciones de apoyo comercial.
- Adición de valor a productos de calidad a través de la certificación.
- Involucrar a los productores para desarrollar conjuntamente una nueva marca de aceite de oliva antiguo.
- Creación de rutas de vino para promover las variedades autóctonas de vinos de Montenegro.
- Establecimiento de plataformas de sociedades público-privadas.

LECCIONES APRENDIDAS

- Una creación y posicionamiento de marca bajo un concepto de paraguas, alienta la cooperación entre las empresas e instituciones.
- El enfoque interregional e intersectorial de la marca alienta al intercambio de comunicación, creación de conocimiento y soluciones innovadoras a los retos enfrentados por micro, medianas y grandes empresas y abre nuevas oportunidades.
- Los vínculos de intermediación entre los productores agroalimentarios, el turismo y las industrias relacionadas refuerzan mutuamente la demanda por una producción local y mejoran la oferta turística.
- El enfoque en la agroalimentación asegura un beneficio en la generación de ingresos y empleos a áreas remotas y rurales así como beneficios del turismo.

IDEAS PARA LOS REALIZADORES DE POLÍTICAS

- Desarrollar políticas agro-turísticas a nivel regional y nacional para promover vínculos intersectoriales y construir una capacidad de adaptación.
- Adoptar un enfoque integrado para asegurar la inclusividad, eficiencia, innovación y sostenibilidad.
- Aumentar proporcionalmente la iniciativa de marca lugar a nivel regional y nacional integrando productos y servicios (por ejemplo: marca para los Balcanes Occidentales).



Marca de aceite de oliva antiguo desarrollada conjuntamente con productores mediante el proyecto de desarrollo clúster de ONUDI en Montenegro.

Capítulo 4.

UNA METODOLOGÍA PARA APLICAR EL ENFOQUE DE CLÚSTER INTEGRADO EN DISTINTOS CONTEXTOS GEOGRÁFICOS

El análisis llevado a cabo en los capítulos anteriores nos lleva a identificar cuatro elementos que sustentan la formación y operación de un clúster integrado: (i) bienes territoriales; (ii) colaboración de las partes interesadas; (iii) liderazgo; (iv) flujos de información y comunicación.

Juntos dirigen el desarrollo de las relaciones e iniciativas que pueden estimular la generación de nuevos vínculos, ideas, innovaciones y, por último, nuevas cadenas de suministro y producción.

Desde la literatura de los estudios regionales es bien sabido que el proceso de formación de un clúster está basado en recursos específicos de tipo tangible e intangible. A menudo este comienza como el resultado de una aglomeración espontánea, pero la iniciativa de uno o más líderes locales es crucial para elaborar una estrategia y ganar el consenso de otras partes interesadas. El proceso de desarrollo es sostenible cuando está basado en la participación de la comunidad, la atracción de inversión y nuevas empresas, la innovación, la integración entre sectores y la calidad. Las autoridades públicas, las agencias y los organismos súper-locales pueden influenciar el camino de desarrollo de sus territorios con sus políticas e intervención.

En los siguientes párrafos, describimos en detalle cada elemento de nuestro enfoque para definir un marco metodológico aplicable a diferentes contextos geográficos.

4.1. POTENCIANDO BIENES TERRITORIALES AL DESARROLLAR VÍNCULOS Y SINERGIAS CON LAS INDUSTRIAS CREATIVAS

Si bien el turismo, el sector agroalimentario y las industrias creativas son vistas como áreas de actividad económica estrechamente relacionadas y que se apoyan mutuamente, la naturaleza de los tres sectores plantea problemas específicos. Para los realizadores de políticas, el reto es entender cómo las industrias creativas se enlazan con el turismo y el sector de la agroalimentación así como apreciar los cambios fundamentales estimulados por el crecimiento de la economía creativa.

Las relaciones emergentes entre el turismo, el sector agroalimentario y las industrias creativas requieren un rango más extenso y profundo de herramientas políticas que aseguren a las regiones, ciudades y países que pueden hacer una captura efectiva del valor agregado ofrecido por el crecimiento de los tres sectores. Las industrias creativas son relativamente complejas y los realizadores de políticas necesitarán absorber mucha información nueva para diseñar políticas adecuadas. El potencial de los beneficios de lidiar con esta compleja área yacen principalmente en el importante valor económico de las industrias creativas y sus extensos alcances, los cuales proveen vínculos potenciales a muchas otras industrias.

Para lidiar con este reto, proponemos la aplicación de una nueva herramienta de política regional: la "plataforma de desarrollo regional", de acuerdo al enfoque de "variedad relacionada".

La "variedad relacionada" es un concepto evolutivo, derivado de la geografía económica evolutiva, la cual se refiere a los sectores industriales que están relacionados en términos de competencias compartidas o complementarias (definición basada en la cognición). En otras palabras, hay cierto grado de proximidad cognitiva, que permite una comunicación efectiva y un aprendizaje interactivo entre diferentes industrias (Frenken et al., 2007; Boschma et al., 2012). De hecho, cuando la proximidad cognitiva entre los sectores industriales es poca, hay una dificultad en las relaciones con otros asuntos, mientras que si es muy grande podría dar lugar a un "encerramiento" cognitivo (Nootboom, 2000). La "variedad relacionada", por lo tanto, significa que existe una relación entre los sectores industriales y las actividades económicas en términos de competencias (potenciales y efectivas), innovación y transferencia de conocimiento.

El enfoque de "variedad relacionada" resalta cómo los sistemas de producción local (clústeres y distritos), más diversificados desde un punto de vista tecnológico, tendrán mejores resultados gracias a la transmisión de innovación y conocimiento entre empresas que pertenecen a distintos sectores. Lo que importa es el proceso de fertilización cruzada y los procesos de corte transversal que resultan de la interacción de ideas pertenecientes a diferentes trayectorias tecnológicas (Lazzeretti, 2009). En un clúster, derrames de conocimiento de industrias vecinas o actividades de negocios pueden permitir un proceso innovador o innovación de producto para difundir rápidamente entre una o más empresas o industrias (Boschma, 2005).

El enfoque de "variedad relacionada" tiene políticas de aplicación potenciales: las políticas basadas en la variedad relacionada deberían capturar la importancia de hacer conexiones entre sectores relacionados, fomentar la colaboración, derrames de conocimiento y diversificación en nuevas industrias, a través del tiempo. Esta noción puede ser incorporada a un marco político regional que adopte una plataforma de acercamiento.

El establecimiento de una plataforma tecnológica como cimiento de una política de desarrollo regional es pensado en términos de sectores productivos con "variedad relacionada", y definido de acuerdo con los conocimientos y competencias locales básicos. La plataforma tiene como objetivo proveer un camino de desarrollo para las competencias dinámicas regionales, que deben renovarse constantemente y autoalimentarse, a fin de crear las "competencias dinámicas regionales" y así renovar completamente la configuración de los recursos a lo largo del tiempo (Harmaakorpi, 2006).

La plataforma puede ser identificada a partir de la fertilización cruzada de recursos y sectores que tiene lugar de acuerdo con el enfoque de variedad relacionada; después de eso, puede ser discutida y definida combinando un punto de vista ascendente (que surge de los recursos locales y las iniciativas empresariales espontáneas) y un punto de vista descendente (que desciende de las políticas dirigidas regionalmente): las intervenciones de política llevadas a cabo por las administraciones locales tienen que estar conectadas con el contexto local y combinadas con las iniciativas de la comunidad con el fin de abrir un diálogo ininterrumpido e intercambio de ideas acerca del desarrollo territorial.

Por lo tanto, una ventaja competitiva regional se basa en el potencial comercial desarrollado por los actores en la plataforma tecnológica y en la visión que estos expresan a nivel sistémico.

La plataforma tecnológica ha sido adoptada no solo en industrias de alta tecnología, sino también en sectores tradicionales, tales como la plataforma rural agroalimentaria-culinaria en Noruega (Cooke, 2009); arte, comida, cerámicas y diseño textil para la región de Pembrokeshire en Gales (Cooke, 2006); o la “plataforma de arte y comida” diseñada para analizar el potencial de una política regional para estos dos sectores en la región de la Toscana (ver Ilustración 2).

El concepto de “plataformas de política” parece coherente con el enfoque que proponemos en este reporte, ya que se centra principalmente en reunir actividades diferentes, pero relacionadas, y otorga gran importancia a las políticas de tipo colectivo y relacional.

4.1.1. MARCA LUGAR

La marca lugar se ha convertido en una parte integral de las iniciativas de desarrollo económico diseñada por las autoridades regionales y puede ser incluida fácilmente en las iniciativas de una plataforma de desarrollo regional. El objetivo de la marca lugar es promover una identidad local distintiva y una imagen de lugar comerciable para los foráneos. Por consiguiente, la identificación de características atractivas de un lugar es central para cualquier estrategia de marca basada en el lugar que esté destinada a promover la formación de clústeres integrados.

El desarrollo de una marca consiste en tres procesos: (i) incrementar la “visibilidad”; (ii) el desarrollo de nuevos productos y servicios (es decir, innovación de producto basada en el lugar) y (iii) la reorganización de actividades (incluyendo la gobernanza regional y la cooperación). Estos tres procesos no son pasos consecutivos pero están entrelazados y se ejecutan paralelamente. El primer aspecto del desarrollo de una marca es crear consciencia y la identificación del potencial de desarrollo endógeno, así como una comprensión común de este potencial en términos del atributo más importante. El segundo aspecto está relacionado con el desarrollo de productos y prácticas que están arraigadas territorialmente. La marca lugar implica el proceso de identificación de estos recursos (comida, artesanías, folclor, artes visuales, teatro, referencias literarias, sitios históricos, paisajes y flora y fauna asociadas, incluyendo las esferas sociales y físicas de producción) combinadas con los nuevos tipos de estrategias de marketing que dan como resultado un valor agregado derivado externamente a estos recursos producidos regionalmente. Un tercer aspecto es organizar la marca involucrando a las personas y a las comunidades en un proceso de múltiples partes interesadas, apoyado por la facilitación de marcos de política y estrategias. Las estrategias de marca resultan de la combinación de mecanismos de estructuración que se influyen mutuamente con, por un lado, apoyo institucional y formal y, por otro lado, profesionales que operan en redes más informales.

4.2. GOBERNANZA COLABORATIVA

La participación y el involucramiento de un grupo muy numeroso de interesados en el sistema de planeación de la gobernanza local y nacional se está volviendo común y los gobiernos consideran dicha participación como una poderosa fuerza impulsora para una planificación y desarrollo efectivos. Sin embargo, es más fácil abogar por la participación que lograrla (Tabla 1). Aunque la diversidad de actores tiene ventajas evidentes, como reunir recursos variados y la circulación de información más diversa, esta puede causar problemas en un nivel práctico. Cuando la diversidad incrementa la complejidad de la gobernanza colaborativa crece a medida que las diferentes necesidades, expectativas y objetivos individuales incrementan también. La diversidad incrementada de los actores también puede resultar en menos confianza o en un mayor tiempo requerido para construirla.

La gobernanza colaborativa generalmente se refiere a un grupo de partes interesadas, usualmente provenientes de múltiples sectores, que trabajan juntas para desarrollar e implementar políticas dirigidas a problemas o situaciones complejas o multifacéticas. Definir la colaboración de las partes interesadas lidia con tres aspectos generales: (i) la identificación inicial e involucramiento de partes claves interesadas, (ii) el mantenimiento de la colaboración y (iii) la implementación a largo plazo de los resultados de la colaboración.

La identificación y participación de las partes interesadas clave durante las primeras etapas de la colaboración es fundamental y está estrechamente relacionada con otros dos aspectos importantes de procesos colaborativos: la legitimidad y el poder. La legitimidad es el derecho y capacidad de una parte interesada a estar involucrada en una colaboración. El aspecto del poder se centra en las voces más débiles, claramente reconociendo las dificultades que enfrentan las partes interesadas menos poderosas como un resultado de una distribución desbalanceada del poder. Ignorar o marginar a las partes interesadas menos poderosas puede amenazar el éxito de la colaboración.

En el mantenimiento del proceso de colaboración, el primer elemento es la toma de decisiones basada en el consenso. Un proceso de colaboración que carezca de consenso puede impedir en gran medida el logro de objetivos a corto y largo plazo. Un segundo elemento relacionado al consenso es el papel del intercambio de información. Así, los académicos han resaltado la importancia de un acceso generalizado y compartido a la información (Gray, 1989) y la consulta mutua y la difusión de la información (Bramwell y Sharman, 1999). Otro elemento que emerge como importante en la exploración del mantenimiento de grandes colaboraciones es la heterogeneidad en términos de los diferentes sistemas de valor llevados al proceso de colaboración por cada parte interesada. Finalmente, la evolución de roles es un elemento importante para el mantenimiento de la colaboración.

Tabla 1. Asuntos críticos en la colaboración de las partes interesadas

ASUNTOS	ESPECIFICACIONES
Representación en términos de legitimidad y poder de las partes interesadas	Atención específica a la inscripción de actores poderosos y menos poderosos
Capacidad de participación	Involucramiento de distintos actores para cubrir todas las competencias requeridas y promover la difusión de conocimientos técnicos
Necesidad de una toma de decisiones basada en el consenso	Participación de todos los interesados que puedan oponerse a la implementación
	Presentación de opciones de diseño alternativas y diferentes logros potenciales
Heterogeneidad en las estructuras de gobernanza y sistemas de valor	Participación de los actores con diferentes metas y horizontes de tiempo para fomentar la creación de valor sostenido
	Evidencia a través de hechos, del beneficio potencial para cada interesado
Resultados a largo plazo y estructuración del proceso de colaboración	Distribución del poder para permitir una participación local significativa
	Capacidad de construcción
Expectativas irrealistas	Inscripción con un enfoque incremental
	Evidencia de amenazas y debilidades a través de hechos y números
Participación de las partes interesadas en la colaboración	Captura del interés inicial de las partes interesadas mediante experiencias previas
	Presentación plenaria de la evolución de la conceptualización
	Reuniones individuales sobre temas específicos
Distribución del poder entre las partes interesadas convocadas	Estimulación de interacciones a través de comités técnicos y estratégicos
Necesidad de compartir y diseminar información	Establecimiento de una corriente continua formal de comunicación

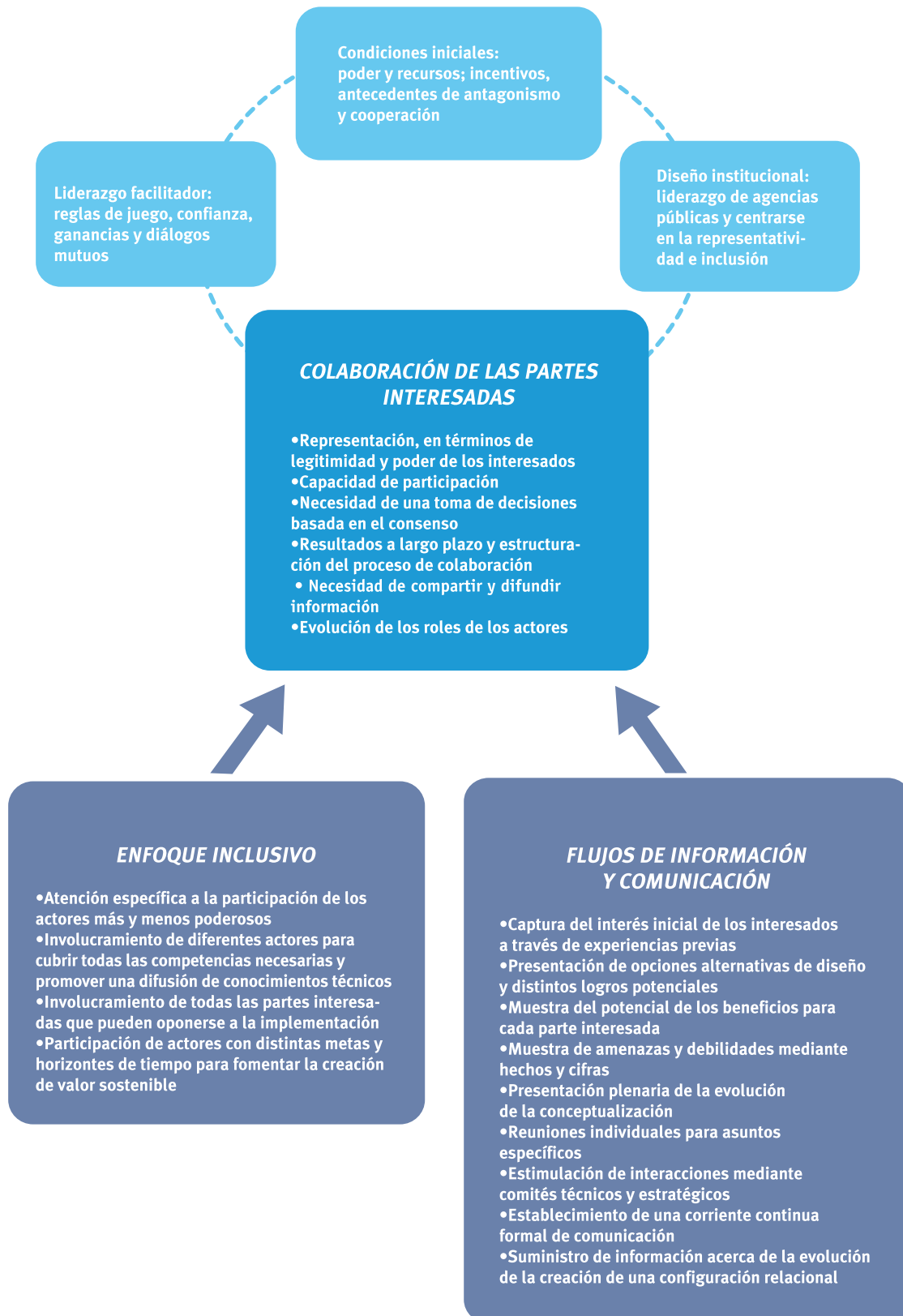
Dos aspectos relacionados con los retos de la implementación a largo plazo de los resultados de colaboración son la estructuración a largo plazo y los resultados de colaboración que involucren a las comunidades locales y a los residentes.

La presencia de un organismo de coordinación es crucial para una estructura de gobernanza colaborativa, así como la participación de la comunidad local (Figura 3). Algunas estrategias distritales son el producto de la intervención de autoridades locales, de manera descendente, en el entorno local. Algunas experiencias comienzan como formas espontáneas de desarrollo local; mientras que otras son una combinación del distrito espontáneo y la estructura descendente. Cualquiera que sea el origen de los distritos, el liderazgo institucional es crucial para abordar un camino de desarrollo basado en la calidad, la integración y la sostenibilidad.

Un enfoque participativo es coordinado descendientemente por las autoridades públicas, especialmente en localidades periféricas con condiciones socioeconómicas bajas y donde la acción voluntaria no es común. En muchas áreas periféricas, se registran tendencias hacia modos de gobierno más territoriales y descentralizados. Instituciones intermediarias tales como agencias de desarrollo locales, consorcios y otras entidades público-privadas juegan un papel decisivo en el mantenimiento y el apoyo de las gobernanzas de los sistemas territoriales, fomentando una innovación y un desarrollo sostenibles. Esta nueva forma de entender la gobernabilidad empuja a los actores territoriales a cooperar y contribuir con sus propias capacidades y recursos para el desarrollo socioeconómico.

La gobernanza participativa es facilitada por la presencia de capital social (Putnam, 1993), un activo relacional inmóvil arraigado territorialmente que suscribe la existencia de redes, relaciones colaborativas y capacidades institucionales que son cada vez más importantes para proporcionar una ventaja competitiva. El capital social favorece el desarrollo local al estimular el intercambio y la difusión de conocimiento y confianza dentro de una empresa y entre las mismas, mediante la creación de redes entre los gobiernos públicos locales e instituciones intermedias, y actuando como una fuente de atracción de empresas que buscan ventajas de localización (Bargnasco et al., 2001).

Figura 3. Gobernanza colaborativa



Como se resalta en la Figura 3, una característica específica de una forma de gobernanza colaborativa es ser inclusivo, ya que involucra un gran rango de actores públicos y privados, de diferentes procedencias y diferentes intereses, con el objetivo de promover una toma de decisiones orientada al consenso. Como tal no debería estar limitado a un número pequeño de actores privados que son considerados como representantes de otros individuos similares o colectivos. Esto implica que un amplio rango de actores privados pueden influir efectivamente en los procesos de toma de decisiones y formulación de políticas, ya sea integrando sus proyectos, objetivos y necesidades a estrategias y políticas más amplias, o siendo considerados como catalizadores para un mayor desarrollo estratégico.

Respecto a lo anterior, los organismos públicos tienen una gran responsabilidad de establecer un diseño institucional apropiado para que estos procesos sean ampliamente inclusivos con todas las partes interesadas, así como para asegurar un liderazgo facilitador para establecer y mantener las reglas de juego claras, construyendo confianza, facilitando el diálogo y explorando ganancias mutuas.

Otro factor importante en el éxito de los procesos de colaboración se relaciona con las condiciones iniciales en las que se implementan nuevas iniciativas de políticas; esto implicó observar cualquier desequilibrio de poder y/o recursos entre los interesados, sus incentivos para participar en tales iniciativas y cualquier antecedente de antagonismo o cooperación entre ellos.

4.2.1. ENFOQUE INCLUSIVO

Para fomentar el desarrollo de “clústeres integrados” es crucial prestar atención específicamente a la participación de actores poderosos y menos poderosos (incluyendo las partes interesadas que puedan oponerse a la implementación); para involucrar diferentes actores y así cubrir todas las competencias requeridas y promover la difusión de conocimientos técnicos.

Una preocupación común acerca de la gobernanza colaborativa es que, a pesar de la inclusión de una amplia gama de partes interesadas, el proceso de decisión aún puede ser dominado por los actores más poderosos y por intereses pertinentes a la situación en cuestión. Por esto, es importante identificar enfoques que puedan utilizarse para promover procesos de decisión igualitarios en los que todas las preocupaciones e intereses de las partes interesadas se consideren seriamente en las deliberaciones sobre la mejor manera de abordar el problema.

ILUSTRACIÓN 12. ENFOQUE INCLUSIVO: LA POLÍTICA CULTURAL DE BRASIL

La participación de la sociedad civil en la toma de decisiones públicas es uno de los pilares de la política cultural de Brasil. Esto se traduce en la organización de la Conferencia Nacional de Cultura (CNC), la creación de un Consejo Nacional de Política Cultural (CNPC), la elaboración de un Plan Nacional de Cultura (PNC) y consultas regulares con la sociedad civil con respecto a la preparación de legislación en el campo cultural.

CARACTERÍSTICAS CLAVE

El Consejo Nacional de Política Cultural involucra a representantes de autoridades públicas (varios ministerios federales, incluidos los de Cultura y Relaciones Exteriores, entre otros, así como representantes de la autoridad local y estatal), organizaciones de la sociedad civil, academia y expertos. Su objetivo es apoyar el diseño de políticas públicas que contribuyan al desarrollo de prácticas culturales. Además de reuniones plenarias, los miembros se reúnen en grupos de trabajo.

Además de otras iniciativas relevantes con respecto a la sociedad civil, en Brasil existe el apoyo del Gobierno al Observatorio de Diversidad Cultural, una ONG que realiza investigaciones sobre la diversidad cultural en Brasil y organiza seminarios internacionales periódicos, y apoya a la Coalición Brasileña para la Diversidad Cultural, que también ha participado activamente en debates internacionales.

Durante el desarrollo del Plan Nacional de Cultura 2011-2020, el Ministerio de Cultura organizó una serie de talleres sobre políticas culturales en todos los estados del país. Estos talleres eran dirigidos a artistas, estudiantes, investigadores y emprendedores culturales. Los gerentes y especialistas del Ministerio de Cultura participaron como conferencistas y entrenadores en estos talleres.

LECCIONES APRENDIDAS

En Brasil, la sociedad civil participa en la creación, implementación y monitoreo de políticas culturales en cooperación con las autoridades locales y nacionales. El ejemplo brasileño ilustra un esfuerzo constante a gran escala realizado por el Gobierno para promover el desarrollo del sector cultural en todo el país, dirigido específicamente a artistas, profesionales culturales y emprendedores.

IDEAS PARA LOS REALIZADORES DE POLÍTICAS

- Mejorar el compromiso de la sociedad civil en el diseño, implementación y monitoreo de políticas culturales.
- Establecer un marco de trabajo significativo pero simple con indicadores estándar para la participación de la sociedad civil.

4.3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Existe un creciente reconocimiento de que el liderazgo regional o local es un contribuyente importante al crecimiento de los lugares; y las instituciones como la OCDE prestan explícita atención a la contribución del liderazgo para el crecimiento (OCDE, 2012).

El tema del liderazgo es particularmente importante en un contexto periférico, ya que la naturaleza a pequeña escala y dispar de las empresas a menudo dificulta la cooperación y la creación de redes por la falta de tiempo, recursos, conocimiento o vínculos con el lugar.

La investigación y la escritura sobre el liderazgo local están, a menudo, explícitamente relacionadas con el liderazgo transformacional, que enfatiza los procesos que trascienden las limitaciones organizacionales, ambientales y humanas para guiar un proceso de cambio. Los líderes transformacionales están encargados de identificar la necesidad de cambio, crear una visión para guiar dicho cambio a través de la inspiración, y ejecutarlo con miembros comprometidos del grupo.

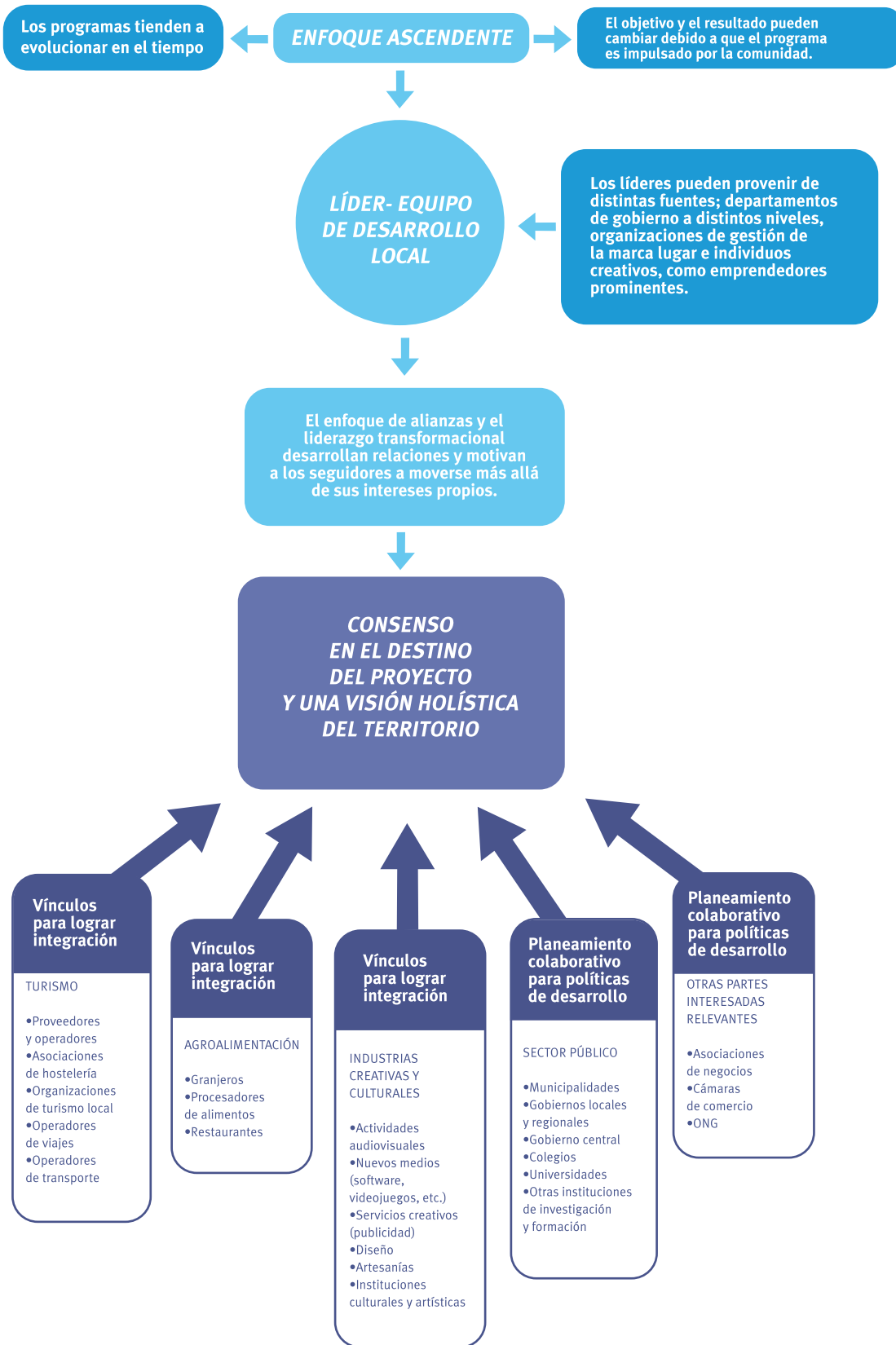
Diferentes investigaciones que han examinado el rol de los líderes han sugerido que un liderazgo local efectivo fomenta la resiliencia de la comunidad y puede ayudar a asegurar un futuro económico para una región o comunidad. Los líderes tienen un papel fundamental en el suministro de ideas y una visión para el futuro, por lo tanto, proporcionan un enfoque en torno al cual se podría fomentar la identidad y pertenencia a la comunidad.

"El liderazgo" evolucionó de un enfoque directivo y jerárquico descendente a una forma dinámica de sitio específico, que utiliza la comunicación como una herramienta para el progreso social, se encuentra entre los factores críticos para un desarrollo exitoso de un clúster integrado⁹. También, es importante para la facilitación de la colaboración entre las partes interesadas, fortalecer los vínculos entre los diferentes sectores de la economía local asegurando que los flujos de información y comunicación se produzcan entre los participantes del clúster (Figura 4).

El liderazgo puede provenir de una variedad de fuentes: departamentos gubernamentales de diferentes niveles, organizaciones de gestión de marca e individuos creativos.

⁹ Además de esto, en el largo plazo, el liderazgo necesita alentar el concepto de seguidores para tener un rol más bien proactivo que pasivo por parte de los seguidores.

Figura 4. Liderazgo y partes interesadas relevantes



4.4. FLUJOS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Los flujos de información y comunicación entre las partes interesadas son el cuarto elemento de nuestro marco de trabajo. El volumen y la calidad de la comunicación y flujos de información están fuertemente influenciados por la naturaleza del liderazgo y los mecanismos de coordinación que dan forma a la colaboración de las partes interesadas en la formación de un clúster integrado.

Como se muestra en la Figura 3, el intercambio de información es un elemento esencial de una gobernanza colaborativa, ya que favorece una toma de decisiones basada en el consenso. Además, una comunicación efectiva y una consulta mutua son requeridas para atraer nuevas ideas y compartir conocimiento acumulado y el *know how*. A través de este canal también es posible difundir la innovación en contextos periféricos y en sectores productivos tradicionales.

En resumen, el desarrollo exitoso de un clúster integrado es fomentado por la comunicación, que, a su vez, es facilitado por la innovación en tecnología de la información.

¹⁰ una de las características principales de un liderazgo efectivo es asegurar que los flujos de comunicación e información ocurran entre los participantes del clúster.

Capítulo 5.

RECOMENDACIONES PARA LOS REALIZADORES DE POLÍTICAS E INSTITUCIONES DE APOYO LOCAL

En esta sección final, proporcionaremos una lista concisa de recomendaciones de políticas, que pueden representar un punto de partida para una estrategia de desarrollo regional integral basada en el enfoque de clúster integrado sugerido en este informe.

1. Aprovechar el gran potencial de los vínculos y sinergias entre la producción y el consumo de alimentos, el turismo y las industrias creativas, que proporcionan una base para una estrategia de desarrollo económico local y para transformar las “ventajas comparativas” en “ventajas competitivas”.
2. Favorecer la creación de un “clúster integrado”, caracterizado por la existencia de una aglomeración de empresas en torno a la presencia de un capital territorial cultural, para capitalizar las relaciones sinérgicas entre los alimentos, el turismo y las industrias creativas; esto implica un cambio de la orientación sectorial hacia una perspectiva territorial.
3. Implementar un enfoque holístico para el desarrollo y la implementación de políticas combinando el enfoque de clúster con el concepto de “plataformas de políticas”, que están centradas en reunir actividades diferentes pero relacionadas y otorga una gran importancia a las políticas de tipo colectivo y relacional.
4. Adoptar un enfoque de gobierno y una estructura de gobernanza colaborativa tomando en cuenta los siguientes aspectos críticos: (i) la identificación inicial y la participación de las partes interesadas clave (prestando atención específica a la participación de actores poderosos y menos poderosos), (ii) el mantenimiento de la colaboración y (iii) la implementación a largo plazo de los resultados colaborativos.
5. Abordar los siguientes temas, que son fundamentales para que un clúster integrado tenga un buen funcionamiento y para generar la consciencia y los consensos necesarios para iniciar trayectorias de desarrollo coparticipativas para una región:
 - La promoción de la marca lugar, que es una identidad local distintiva y una imagen de lugar comercializable para los foráneos.
 - La aparición de un “liderazgo transformacional” creíble (que puede provenir de una variedad de fuentes: departamentos gubernamentales, organizaciones de gestión de marca, individuos creativos, etc.).
 - El desarrollo de sinergias entre iniciativas descendentes y ascendentes, así como de alianzas sólidas entre los sectores público y privado.
 - La participación de la sociedad civil en el diseño, implementación y monitoreo de políticas y la consideración de aspectos de género.

6. Utilizar instrumentos de política novedosos e innovadores; la complejidad del proceso de desarrollo regional requiere de una formulación de políticas basada en la evidencia y un proceso innovador de prueba y error en el que la evaluación tenga un papel central.

Se espera que estas recomendaciones de políticas tengan un impacto positivo de largo alcance que permitan la integración y la convergencia entre la producción y el consumo de alimentos, el turismo y las industrias creativas. En particular, se pueden orientar a los cuatro elementos que nuestro enfoque ha identificado como base de la formación y el funcionamiento de un clúster integrado (activos territoriales, colaboración de las partes interesadas, liderazgo y flujo de información y comunicación). Para hacer las recomendaciones normativas más concretas, sugerimos las siguientes actividades¹¹.

La identificación de activos territoriales distintivos, que puedan ser transformados en “ventajas competitivas” de los destinos, es el primer paso de una estrategia de desarrollo regional que involucre la agroalimentación, el turismo y las industrias creativas. El proceso de identificación puede seguir un enfoque descendente basado en criterios de selección predefinidos. Esta actividad de “mapeo” de los potenciales regionales también debe identificar cuál de los tres sectores puede desempeñar el papel principal en el desarrollo de vínculos con los otros sectores. La elección será guiada por el nivel de desarrollo así como por el tamaño relativo de cada sector y por el contexto geográfico.

Para favorecer la creación de un clúster integrado y aprovechar el gran potencial de vínculos y sinergias, se deben proporcionar programas de asistencia técnica específica a las partes interesadas relevantes, con el propósito de promover iniciativas concretas, alianzas estratégicas y sociedades. Además de esto, se deben promover actividades específicas para mejorar la visibilidad de las empresas más competitivas y para facilitar la cooperación y las oportunidades de negocios entre las empresas que operan en las industrias de alimentos, de turismo o creativas.

La novedad de nuestro enfoque requiere actividades enfocadas en el desarrollo institucional y también en la creación de capacidades. En efecto, implementar un enfoque holístico, moviéndose de una orientación sectorial hacia una perspectiva territorial, implica la adopción de una gobernanza colaborativa que, a su vez, requiere de nuevas estructuras y mecanismos que le permitan a los individuos reunirse a través de organizaciones gubernamentales, sectoriales y organizativas, es decir, de múltiples ramas y niveles del gobierno, el sector privado y el sector sin ánimo de lucro, junto con ciudadanos. Una gobernanza colaborativa es necesaria para lograr una colaboración estable y efectiva de los interesados. Los mecanismos institucionales requeridos son, por ejemplo, un mecanismo de coordinación para acciones interministeriales y foros colectivos con actores públicos y privados para participar en una toma de decisiones orientada al consenso¹². Estos foros deben ser iniciados por agencias o instituciones públicas y ser organizados formalmente. Es fundamental que todos los participantes se comprometan directamente en la toma de decisiones y que no sean simplemente “consultados” por las agencias públicas (esto significa que las partes interesadas del sector privado tienen una responsabilidad real en los resultados de las políticas).

11 Evidentemente esta lista no es exhaustiva; tan solo provee unos cuantos ejemplos de actividades necesarias para implementar efectivamente el enfoque de clúster integrado.

12 La formulación e implementación de programas nacionales de política regional y/o la planificación territorial puede proveer el marco para una mayor coordinación central. En muchos países, la organización del territorio provee documentos estratégicos, enfocándose en la coordinación de diversos asuntos e intereses a través de sectores, así como entre niveles del gobierno. A menudo este incorpora monitoreo, retroalimentación y mecanismos de revisión.

Las iniciativas de desarrollo de liderazgo pueden apoyar el aprendizaje y el desarrollo de nuevas capacidades de liderazgo estratégico: se debe prestar atención al desarrollo de las habilidades que necesitan los líderes transformacionales (ser proactivos, mejorar la identificación de los seguidores con el proyecto y su sentido de pertenencia con el mismo, promover la creatividad e innovación en la resolución de problemas).

Finalmente, junto a la innovación organizacional un clúster integrado necesita nuevas formas de flujo de información y comunicación. Una iniciativa interesante podría ser la creación de una plataforma web, así como el uso de redes sociales (Facebook, YouTube, blogs y Twitter), que proveen acceso a las personas interesadas a todas las iniciativas y oportunidades de negocio y que mejora la visibilidad externa de la región. Además, eventos anuales pueden alentar una construcción de redes entre los participantes y promover el intercambio de conocimiento.

REFERENCIAS

- Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia C. (2001). *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*. Bologna: il Mulino.
- Bell D., Jayne M. (2010). The creative countryside: Policy and practice in the UK rural cultural economy. *Journal of Rural Studies* 26, 209-218. Bertacchini E.E.,
- Bertacchini E.E., Borrione P. (2013). The geography of the Italian creative economy: the special role of the design and craft-based industries. *Regional Studies* 47, 135-147.
- Boschma R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies* 39, 61-74.
- Boschma R., Minondo A., Navarro M.(2012). Related variety and regional growth in Spain. *Papers in Regional Science* 91, 241-256.
- Cloke P. (2007). Creativity and tourism in rural environments. In G. Richards, J. Wilson (Eds.), *Tourism, creativity and development* (pp. 37-47). London: Routledge.
- Cohen W., Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal* 99, 569-596.
- Cooke P. (2006). Constructing advantage in Preseli, Pembrokeshire. In J. Osmond (Ed.), *The Preseli Papers* (pp. 88-96). Cardiff: Institute of Welsh Affairs.
- Cooke P. (2009). Transition Regions: Green Innovation and Economic Development. DRUID Summer Conference 2009, June 16-19, Copenhagen.
- Cooke P., Lazzeretti L. (2008). Introduction. In P. Cooke, L. Lazzeretti (Eds.), *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development* (pp. 1-22). Cheltenham: Edward Elgar.
- Evans M., Syrett S. (2007). Generating social capital? The social economy and local economic development. *European Urban and Regional Studies* 14, 55-74.
- Frenken K., Van Oort F., Verburg, T. (2007). Related variety, unrelated variety and regional economic growth. *Regional Studies* 41, 685-697.
- Gedikli B. (2009). The role of leadership in the success of participatory planning processes: Experiences from Turkey. *European Urban and Regional Studies* 16, 115-130.
- Harmaakorpi V.(2006). Regional development platform method (RDPM) as a tool for regional innovation policy. *European Planning Studies* 14, 1085-1114.
- Lazzeretti L. (2009). The creative capacity of culture and the new creative milieu. In G. Becatini, M. Bellandi, L. De Propriis (Eds.), *The Handbook of Industrial Districts*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lundvall B.A. (Ed.) (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Learning*. London: Pinter. Interactive Learning. London: Pinter.

Nooteboom B. (2000). *Learning and Innovation in Organizations and Economies*. Oxford: Oxford University Press.

OECD (2012). *Food and the Tourism Experience: The OECD-Korea Workshop*. OECD Studies on Tourism, OECD Publishing.

OECD (2014). *Tourism and the Creative Economy*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207875-en>

OECD (2016). *OECD Tourism Trends and Policies 2016*. Paris: OECD Publishing.

Rodríguez-Pose A. (2013). Do institutions matter for regional development? *Regional Studies* 47, 1034-1047.

Santagata W. (2002). Cultural Districts, property rights and sustainable economic growth. *International Journal of Urban and Regional Research* 26, 9-23.

Scott A.J. (2004). Cultural products industries and urban economic development: Prospects for growth and market contestation in global context. *Urban Affairs Review* 39, 461-490.

Sotarauta M. (2016). *Leadership and the city: Power, strategy and networks in the making of knowledge cities*. Abingdon: Routledge.

Sotarauta M, Beer A., Gibney J. (2017). Making sense of leadership in urban and regional development. *Regional Studies* 51, 187-193.

UNCTAD (2010). *Creative Economy Report 2010*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

UNIDO (2013). *Creative industries for youth: unleashing potential and growth*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.

Ward N., Brown D.L. (2009). Placing the rural in regional development. *Regional Studies* 43, 1237-1244.

White P. (2010). Creative industries in a rural region: Creative West: The creative sector in the Western Region of Ireland. *Creative Industries Journal* 3, 79-88.

NOTAS:

NOTAS:

NOTAS:



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL
Departamento de Comercio, Inversión e Innovación (TII) Viena
International Centre, P.O. Box 300, 1400 Viena, Austria E-mail:
tii@unido.org, Internet: www.unido.org