ANÁLISIS DE LOS RETOS Y OPORTUNIDADES FUTUROS PARA LA ECONOMÍA CULTURAL Y CREATIVA

Conclusiones del taller sobre Prospectiva de la Economía Cultural y Creativa organizado por CIF-OIT, British Council y UNCTAD en Turín, del 23 al 25 de abril de 2025



BRITISH COUNCIL

CIF OIT
Centro Internacional de Formación

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN 1

EL TRABAJO CREATIVO RECONFIGURADO 3

El trabajo en transformación 3

Un lugar de trabajo en transformación 6

Condiciones de trabajo 7

El trabajo en un contexto económico cambiante 9

Trabajo y políticas 10

DEL TRABAJO CREATIVO EN CONSTANTE TRANSFORMACIÓN A LOS TEMAS TRANSVERSALES 13

Sobre tecnología e IA 14

Las preguntas de hoy para el mañana 16

Sobre el comercio y la inversión 18

Las preguntas de hoy para el mañana 21

Sobre la recualificación y la mejora de las competencias 25

Las preguntas de hoy para el mañana 28

Sobre la igualdad de género, la diversidad y la inclusión 31

Las preguntas de hoy para el mañana 33

Sobre el trabajo decente 36

Las preguntas de hoy para el mañana 38

MIRANDO JUNTOS HACIA EL FUTURO 41

AGRADECIMIENTOS 43

INTRODUCCIÓN

Del 23 al 25 de abril de 2025, un grupo de 30 profesionales de los sectores cultural y creativo, estrategas, investigadores y expertos en políticas de más de 15 países se reunieron en el Laboratorio de Innovación del CIF-OIT en Turín. A lo largo de tres días, participaron en un ejercicio colectivo de prospectiva, explorando cómo podría evolucionar la economía cultural y creativa —y cómo podríamos moldearla mejor— ante los futuros cambios sociales y tecnológicos.

Este informe no pretende ofrecer respuestas definitivas ni planes de acción para los próximos pasos. Más bien, pretende animar a los lectores a plantearse hoy las preguntas adecuadas, para que puedan anticiparse al mañana. Su objetivo no es solo imaginar cómo se podrían hacer las cosas de manera diferente en el futuro, sino también cómo podríamos estar haciendo cosas diferentes, y reconsiderar la evolución y el papel potencial de los actores culturales y creativos a la hora de configurar un futuro resiliente, justo y próspero. Si, como se suele decir, toda visión del futuro es también un reflejo del presente, se podría afirmar que este encuentro también puso de relieve algunas de las cuestiones, aspiraciones y oportunidades más acuciantes que configuran actualmente el ámbito de la cultura y la economía creativa.

Tras una serie de inspiradores debates en panel con un selecto grupo de expertos procedentes de organismos de las Naciones Unidas, el ámbito académico y el propio sector cultural, los participantes se sumergieron en cuatro futuros especulativos. Cada una de estas narrativas se centró en un aspecto clave de la economía cultural y creativa: la creación de contenidos y la publicidad, el diseño y la arquitectura, el patrimonio cultural y las artes escénicas. Es importante señalar que estos escenarios se diseñaron intencionadamente para ser ambiciosos, no para eludir la complejidad, sino para explorar todo el potencial de la cultura y la creatividad como motores del bienestar social. En estos futuros imaginados, el trabajo cultural no era el receptor pasivo de los cambios sino que se situaba en el centro de la innovación, los cuidados, la gobernanza y la transformación económica.

Por ejemplo, en uno de los futuros, los contenidos ya no se limitaban a consumirse, sino que se vivían. A través de medios adaptativos, inmersivos y multisensoriales, la narración se convirtió en el tejido conectivo de la sociedad, difuminando las líneas entre creador y público. La creación de contenidos desempeñaba un papel vital a la hora de ayudar a las comunidades a navegar por la complejidad, restaurar la confianza y regenerar un significado compartido. Los protocolos abiertos y las herramientas descentralizadas garantizaban una distribución equitativa de la recompensa y autonomía creativa, mientras que las tradiciones analógicas florecían junto a lo digital, manteniendo el significado arraigado y la diversidad cultural.

Los diseñadores, por su parte, en este futuro, no actuaban como proveedores de servicios, sino como modeladores sistémicos. El diseño había evolucionado hasta convertirse en un sistema operativo de la sociedad, integrado no solo en objetos o interfaces, sino en la gobernanza, los ecosistemas, los rituales y las relaciones. Era colaborativo por naturaleza y estaba profundamente entrelazado con la sostenibilidad, el conocimiento local y los límites planetarios. En este mundo de restricciones y complejidad, el diseño era el lenguaje de la renovación: de la autoría compartida, el cuidado y la regeneración.

En este futuro, impulsado por el patrimonio cultural, el patrimonio ya no se concebía como un recuerdo estático, sino como un recurso dinámico que informaba activamente el presente y guiaba el futuro. Impregnaba todos los ámbitos de la vida: la educación, la planificación, el diálogo cívico. Era un patrimonio vivo, móvil e inclusivo, respaldado por tecnologías que garantizaban una atribución justa, un acceso y una participación equitativas. Los mayores y los guardianes de la memoria recuperaban su autoridad, y el patrimonio servía como herramienta vital para la resiliencia, la resolución de conflictos y la sostenibilidad, afianzando la identidad al tiempo que permitía el intercambio y la innovación.

En otro de los futuros explorados, las artes escénicas —como el teatro, la música, la danza, etc.— se reconocían como infraestructura cívica. Estas formas no quedaban relegadas al ámbito del entretenimiento, sino que se entendían como poderosas modalidades para la construcción colectiva de sentido. Los artistas trabajaban en el centro de la vida pública, ayudando a las comunidades a simular decisiones, plasmar la complejidad y ensayar procesos de transformación. La participación era generalizada. Todos desempeñaban un papel, y la medida del éxito no eran los aplausos, sino la profundidad de la conexión, la comprensión y la renovación social.

Estos futuros ficticios también suscitaron reflexiones fundamentadas: percepciones específicas del sector arraigadas en las realidades vividas por los participantes. En la creación de contenidos, la visión se centró decididamente en los creadores, con un gran interés en la sindicalización o en las redes organizadas para ampliar la representación y el poder de negociación. Los participantes subrayaron que el contenido en sí mismo es la verdadera moneda del sector, y que merece protecciones más sólidas y recompensas más justas. En el diseño, el consenso fue que no se trata simplemente de un sector independiente, sino de una disciplina esencial y conectiva integrada en todos los campos creativos, lo que hace que su influencia sea omnipresente e indispensable. En cuanto a las artes escénicas, la conversación se centró en la necesidad de una mayor empatía por parte de los líderes empresariales, los administradores y los responsables políticos, para dar forma a políticas que respondan genuinamente a las realidades vividas por los artistas escénicos y los gestores artísticos.

Al pasar las páginas que siguen, encontrará las preguntas y reflexiones que surgieron de este viaje: preguntas sobre el trabajo digno, la inclusión, el comercio, la tecnología y el aprendizaje permanente. Verá cómo se pueden cuestionar las suposiciones actuales, cómo se pueden configurar las posibilidades del futuro y cómo se podría rediseñar la propia economía creativa para servir a objetivos sociales más amplios.

Este informe no es una hoja de ruta ni un plan de acción. Es una invitación: a anticipar, a indagar y a imaginar de otra manera. Es una herramienta para ayudar a los actores culturales y creativos, a los responsables políticos y a los socios a prepararse para las condiciones emergentes del mañana y a fortalecer su capacidad de anticiparse con perspicacia, cuidado y creatividad. La prospectiva, en este sentido, no consiste solo en imaginar futuros diferentes, sino en desarrollar la capacidad de navegar por la incertidumbre, mantener aspiraciones a largo plazo y construir juntos estrategias más adaptativas.

EL TRABAJO CREATIVO RECONFIGURADO

Cada escenario de futuro introdujo no solo nuevas oportunidades, sino también nuevas exigencias y condiciones para quienes trabajan en los sectores culturales y creativos. Estos mundos imaginados exigían cambios en los roles, en las formas de trabajar y en cómo los profesionales creativos definen su contribución a la sociedad. A medida que se difuminan las fronteras entre sectores, disciplinas y públicos, la naturaleza del trabajo creativo evoluciona, no solo en términos de contenido y forma, sino también en las condiciones más amplias que determinan cómo, dónde y por qué se lleva a cabo ese trabajo.

En cada futuro, los sistemas que determinan cómo se produce, intercambia y mantiene el valor creativo sufren transformaciones. La lógica económica que sustenta la producción cultural cambia, al igual que los marcos normativos y jurídicos que la rigen. Se exige a las políticas públicas que respondan de nuevas formas: para anticipar los retos emergentes, apoyar nuevos modos de colaboración y orientar las cadenas de valor hacia direcciones que sean inclusivas, ambiental y socialmente sostenibles[1], justas, adaptables y preparadas para el futuro.

Los propios entornos en los que se desarrolla el trabajo creativo también se están reconfigurando. Desde el diseño de los espacios de trabajo físicos y digitales, pasando por las herramientas e infraestructuras de las que dependen los creativos, hasta los sistemas de apoyo que los rodean: todo está en movimiento. Y en ese movimiento se esconde una pregunta clave: ¿cómo garantizamos que el trabajo creativo, en todas sus formas, pueda seguir prosperando, sin dejar de ser decente, justo y generador de valor tanto para las personas como para la sociedad?

Comenzamos centrándonos en el trabajo porque ofrece una lente poderosa a través de la cual adentrarnos en estos futuros posibles. Imaginar las realidades cotidianas de los profesionales de la cultura y la creatividad nos permite empatizar con sus necesidades, comprender el potencial que podrían liberar y explorar cómo sus roles y circunstancias podrían cambiar de forma en respuesta a contextos cambiantes. Esto ancla nuestra visión de futuro en la experiencia vivida —y proporciona un punto de partida tangible para explorar los cambios sistémicos más amplios que se derivan de ello. Desde esta perspectiva fundamentada, podemos posteriormente plantear las cuestiones más amplias sobre políticas, infraestructura, gobernanza y valor que estos futuros suscitan.

El trabajo en transformación

Independientemente del futuro que se explore, se prevé que el trabajo en los sectores culturales y creativos experimente cambios significativos, no solo en las tareas y los roles, sino también en cómo se entiende, se estructura y se valora el trabajo. El trabajo creativo puede volverse cada vez más orientado a un propósito, con una mayor orientación hacia la relevancia social y la creación de significado.

[1] Véase también «Promoción de la economía circular para el desarrollo sostenible» (Resolución 78 de las Naciones Unidas, 2023) https://unctad.org/system/files/official-document/a_res_78_133_en.pdf.

Esta redefinición de los roles también requerirá un cambio en la forma en que las instituciones valoran el trabajo creativo: no como una voz complementaria, sino como un aporte fundamental en la toma de decisiones estratégicas. Reconocer el valor económico y social de los profesionales creativos significa situarlos en el centro del diseño de políticas y sistemas, y no solo en la ejecución de proyectos.

Los participantes previeron que la fluidez creativa —especialmente en la narración, la improvisación y la expresión escénica— podría convertirse en un requisito fundamental en una amplia gama de profesiones. Algunos imaginan un futuro en el que la formación en artes escénicas se considere un activo fundamental, sobre todo en ámbitos como la comunicación, la educación, la salud o las políticas públicas. A medida que las tecnologías adquieren cada vez más inteligencia y autonomía, y el acceso se democratiza cada vez más, se espera que ciertas habilidades sean sustituidas o se conviertan en productos básicos gracias a la IA. Sin embargo, la forma en que las integramos en flujos de trabajo creativos híbridos será un factor diferenciador. Lo que hoy se denomina «competencias sociales» podría evolucionar hacia una nueva clase de «competencias clave», profundamente vinculadas con la creatividad, la empatía y la adaptabilidad.

Se prevé que la originalidad siga siendo fundamental, pero se verá complementada por la necesidad de un conocimiento profundo y contextual en temas específicos o ámbitos culturales, junto con la capacidad de establecer conexiones entre disciplinas. Las trayectorias educativas tradicionales podrían dar paso a un aprendizaje continuo y modular, difuminando las líneas entre el estudio y la práctica. En lugar de los títulos formales, podría primar la capacidad demostrada para aprender, adaptarse y colaborar.

Además, se espera que los avances tecnológicos —especialmente en IA— impulsen la aparición de roles completamente nuevos, como ingenieros de prompts, formadores de modelos de IA y gestores de IA. Los participantes prevén una creciente demanda de profesionales que puedan tanto comprender como interactuar críticamente con los sistemas de IA en contextos creativos. Existe la creencia de que la alfabetización creativa cobrará cada vez más importancia incluso en los campos técnicos, y que algunos roles actuales —como los científicos de datos— podrían verse menos valorados a menos que vayan acompañados de una perspectiva cultural o artística.

En el ámbito del patrimonio, se espera que nuevos puestos como los de guardianes del patrimonio cultural, embajadores del patrimonio y responsables de patrimonio digital ganen visibilidad e importancia. A medida que las sociedades se vuelven más diversas y diásporicas, el papel de los profesionales del patrimonio podría ampliarse para incluir la mediación y la interpretación, y no solo las tareas de conservación. Los participantes sugieren que se esperará que los arquitectos y diseñadores trabajen con una conciencia más profunda de la historia cultural, especialmente en contextos donde el patrimonio es plural, controvertido o está en constante cambio.

Dentro del sector del diseño, los participantes prevén un aumento de las profesiones vinculadas a la economía circular, como los diseñadores de flujos de residuos, los auditores de trazabilidad y los estrategas de sostenibilidad. Con el auge de tecnologías como las impresoras de alimentos y tejidos y los materiales biofabricados, las nuevas formas de creación pueden exigir nuevos tipos de pensamiento. Por lo tanto, se espera que el trabajo de diseño se integre más en el pensamiento sistémico a largo plazo, con una mayor implicación en retos como la regeneración de recursos y el diseño del ciclo de vida. Esto también puede ir acompañado de cambios en la forma en que los empleos son reconocidos, valorados y apreciados, incluyendo una posible disminución de las cargas administrativas debido a la automatización.



Se prevé que las artes escénicas desempeñen un papel cada vez más intersectorial, y que las aplicaciones terapéuticas, educativas y cívicas se vuelvan más habituales. Entre los roles emergentes podrían figurar los intérpretes de políticas públicas, los curadores de contenidos y los facilitadores creativos: personas que utilizan técnicas basadas en la interpretación para transmitir información compleja, apoyar la expresión emocional o facilitar procesos participativos. Los participantes también esperan que aumente la demanda de gestores artísticos e intermediarios capaces de moverse entre la producción creativa y marcos institucionales o políticos más amplios.

En general, se espera que el futuro del trabajo en la economía cultural y creativa sea más fluido, híbrido e interdisciplinario. Las trayectorias profesionales pueden implicar transiciones y recualificaciones más frecuentes, con un énfasis creciente en roles que tienden puentes entre distintos ámbitos: entre humanos y máquinas, entre creatividad y cuidados, entre cultura y sostenibilidad. Los participantes sugieren que los sistemas de reconocimiento y recompensa podrían tener que adaptarse en consecuencia, especialmente a medida que la creación de valor se vuelve más colaborativa y relacional.

Aunque estos cambios siguen siendo especulativos y dependen de la evolución tecnológica, económica y política en general, reflejan un fuerte deseo de imaginar futuros en los que el trabajo creativo sea más visible, respetado e integrado en el tejido de la vida cotidiana.

Un lugar de trabajo en transformación

Prácticamente en todos los futuros del trabajo cultural y creativo, se espera que la noción de lugar de trabajo evolucione drásticamente, volviéndose más fluida, distribuida y adaptable tanto a los cambios humanos como a los tecnológicos. La oficina tradicional, el estudio o la casa de la cultura, que antes se daban por sentados como el marco predeterminado para el trabajo creativo, podrían dejar de ocupar esa posición central. Se prevé que el trabajo se realice en cualquier lugar y en todas partes, gracias al uso creciente de la telepresencia, las tecnologías móviles y las interfaces holográficas. Para muchos, especialmente en la creación de contenidos, la geografía puede volverse cada vez más irrelevante, ya que los creadores colaborarán entre continentes en tiempo real y a través de entornos digitales inmersivos, donde se encontrarán entre sí y con sus creaciones.

Es probable que este cambio traiga consigo nuevas necesidades espaciales y dinámicas sociales. A medida que las oficinas permanentes dan paso a los puestos de trabajo compartidos, los estudios temporales y los centros creativos autónomos, se prevé que el papel del espacio físico se vuelva más específico y contextual, apoyando la cocreación, la experimentación, la creación de prototipos o el aprendizaje colectivo. Al mismo tiempo, la interacción virtual deberá compensar la pérdida de los encuentros sociales informales. Se espera que los «puntos de encuentro virtuales» —espacios digitales que propician el diálogo y la conexión espontáneos— se conviertan en esenciales para la cohesión y el bienestar de los equipos en contextos de trabajo híbridos. Reimaginar los espacios de trabajo también significa crear entornos alternativos e inclusivos abiertos a todos: lugares donde la participación comunitaria, la experimentación y el aprendizaje mutuo puedan prosperar más allá de los formatos tradicionales.

En las artes escénicas y en otros ámbitos, se prevé que los espacios de trabajo se vuelvan cada vez más efímeros, temporales, itinerantes e integrados en la vida cotidiana. Es posible que los artistas ya no estén atados a estudios o salas de espectáculos, sino que interactúen directamente con comunidades, instituciones o foros políticos. Se prevé que se difuminen las fronteras entre el público y el intérprete, el escenario y la ciudad. Mientras tanto, la infraestructura de estos espacios de trabajo creativos podría seguir principios de código abierto: modular, compartible y reconfigurable según las necesidades, en lugar de basarse en la propiedad o la permanencia.

En todos los sectores, se prevé que la IA adquiera un papel cada vez más importante en la configuración y el apoyo a los espacios de trabajo creativos. Desde la programación y la coordinación hasta la recopilación de aportaciones ciudadanas para procesos de diseño colaborativo, los sistemas inteligentes podrían ayudar a poner de relieve las prioridades colectivas y facilitar la toma de decisiones. En el ámbito del diseño específicamente, se espera que las herramientas de IA y RA/RV mejoren el proceso de ideación, permitiendo simulaciones espaciales, pruebas inmersivas y adaptación en tiempo real. Estas tecnologías, cuando se combinan con pasaportes de productos basados en blockchain y sistemas de trazabilidad de materiales, pueden permitir a los diseñadores gestionar mejor los impactos del ciclo de vida y avanzar hacia ecosistemas de producción circulares y con bajos residuos.

También se espera que nuevas formas de conocimiento den forma a los futuros lugares de trabajo —no solo datos técnicos, sino también sistemas de conocimiento indígenas, que podrían digitalizarse e integrarse en herramientas de IA—. Paralelamente, las neurotecnologías y las modalidades especulativas de aprendizaje, como el aprendizaje durante el sueño, podrían convertirse en características habituales de los espacios de trabajo creativo, lo que desafía los ritmos tradicionales de trabajo y descanso.

Por último, los participantes prevén una reducción de la brecha tecnológica entre naciones, especialmente en el despliegue de la IA relacionada con el diseño y el lugar de trabajo. Esto podría abrir un acceso más equitativo a herramientas, mercados y redes de colaboración, permitiendo a los profesionales creativos de diversas regiones participar más plenamente en las conversaciones globales y las cadenas de producción.

En conjunto, se espera que el lugar de trabajo del futuro en los sectores culturales y creativos se centre menos en la ubicación y más en la conexión, y que esté diseñado para la agilidad, la inclusividad y la cocreación, ya sea a través de redes, en la ciudad o en la naturaleza, o alrededor de mesas compartidas. Esto refleja la creciente convicción de que la creatividad no es solo algo que ocurre en espacios designados, sino algo que viaja, se adapta y se integra donde más se necesita.

Condiciones de trabajo

De cara al futuro, se espera que las condiciones de trabajo en los sectores culturales y creativos evolucionen de manera que reflejen tanto una mayor flexibilidad como nuevas formas de complejidad. El modelo tradicional de 9 a 5 puede quedar cada vez más obsoleto, sustituido por ritmos de trabajo más fluidos adaptados a la naturaleza del trabajo y a las necesidades del trabajador. Especialmente en ámbitos como el patrimonio, donde el compromiso profundo, la comprensión contextual y la gestión a largo plazo son fundamentales, se prevé una redefinición del tiempo mismo: de cómo se organiza, cómo se valora y cómo se vive.

La flexibilidad se considera un arma de doble filo: si bien permite a las personas combinar las responsabilidades personales y profesionales con mayor fluidez, también amenaza con difuminar los límites, lo que dificulta desconectar o proteger el tiempo privado. En el futuro, la libertad de trabajar cuando y donde uno elija puede tener como contrapartida la sensación de estar perpetuamente «conectado».

Esto se complica aún más por las preocupaciones en torno a la vigilancia facilitada por la tecnología y el auge de nuevos indicadores de rendimiento. El uso de herramientas digitales para supervisar la productividad, la atención y el rendimiento —junto con evaluaciones algorítmicas o indicadores de éxito basados en los «me gusta»— suscita temores de que se apliquen medidas de calidad unilaterales y reduccionistas. Muchos esperan que la fuerza de trabajo creativo se enfrente a una presión creciente para ajustarse a tales estándares externos, incluso cuando estos no se alinean con la naturaleza más pausada y exploratoria del trabajo artístico o patrimonial.

En todos los sectores, se prevé que el empleo se vuelva más fragmentado y basado en el trabajo autónomo, con personas que trabajen en múltiples equipos, proyectos y, en ocasiones, incluso más allá de las fronteras. Los espacios de coworking, los estudios compartidos y las modalidades de empleo nómadas podrían volverse cada vez más habituales, ofreciendo nuevos tipos de autonomía, pero también planteando interrogantes en torno a la seguridad a largo plazo, la colaboración y la pertenencia institucional. Al mismo tiempo, hay voces que reclaman replantearse el trabajo autónomo, no como algo precario, sino como parte de un sistema más sólido de empleo compartido, en el que los trabajadores estén conectados a redes que ofrezcan apoyo mutuo, protección social y un conjunto de valores compartidos.

También surge la esperanza de que la integración de la IA ayude a reequilibrar las cargas de trabajo, no solo automatizando tareas, sino reduciendo las horas innecesarias, minimizando las horas extras y permitiendo una dinámica más saludable entre la vida laboral y personal. En algunos escenarios, el trabajo creativo se remunera no solo a través de salarios, sino mediante sistemas alternativos como la remuneración por tiempo, el acceso a personas y redes o tiempo libre en lugar de dinero en efectivo. Estos nuevos modelos podrían favorecer el bienestar al tiempo que reconocen las diversas formas de valor generadas por el trabajo creativo.

También se prevé un mayor énfasis en la inclusividad y la neurodiversidad. Se espera que los entornos de trabajo estén mejor diseñados para dar cabida a diferentes estilos cognitivos, patrones de energía y necesidades sensoriales. En lugar de entornos uniformes, el futuro podría ofrecer una variedad de configuraciones de trabajo, adaptables a la tarea, al equipo y a la persona. Dentro de este panorama más humano y pluralista, se prevé que surja un renovado sentido de comunidad, arraigado no solo en la ubicación física, sino en un propósito compartido, el respeto y el cuidado.

En conjunto, se espera que las condiciones de trabajo del mañana sean más flexibles, descentralizadas e interdependientes, moldeadas por tecnologías, valores y contratos sociales que aún están en constante evolución. Si bien este futuro presenta oportunidades para una mayor autonomía y bienestar, también exige prestar especial atención a la equidad, la ética y la sostenibilidad en la forma en que se define y se apoya el trabajo.



El trabajo en un contexto económico cambiante

En un futuro marcado por la aceleración del cambio tecnológico y los valores sociales en transformación, se prevé que la estructura económica de los sectores culturales y creativos se vuelva cada vez más compleja, competitiva y volátil. Se espera que las redes y la visibilidad se conviertan en las principales monedas de cambio, y que el éxito esté a menudo menos ligado a la afiliación institucional o al reconocimiento formal y más a la marca personal y la presencia digital de cada uno. Algunos describen esto como una «economía de LinkedIn», en la que el valor fluye tanto a través de las conexiones y la percepción como a través de la experiencia o la producción.

A medida que la producción de contenidos se amplía con la ayuda de la IA y la automatización, se prevé que el mercado se vea inundado de material, lo que hará que los contenidos especializados y creados por personas sean más escasos y, por lo tanto, más valiosos. En este entorno saturado, la curaduría de contenidos, la confianza y el control de calidad pueden convertirse en bienes cada vez más exclusivos, accesibles principalmente a través de servicios de pago o plataformas especializadas. Al mismo tiempo, se prevé que cambien los indicadores de valor y éxito, alejándose del simple recuento de visitas o «me gusta», hacia formas de evaluación más contextuales y cualitativas, posiblemente incluso rediseñadas a través de medios participativos o descentralizados.

Los modelos económicos podrían evolucionar en respuesta a la naturaleza cambiante del propio consumo de contenidos. A medida que los agentes de IA medien cada vez más en el acceso a la información —recomendando, filtrando e incluso interactuando con los contenidos en nombre de los usuarios—, los creadores podrían empezar a optimizar la legibilidad para las máquinas en detrimento de la legibilidad para los humanos. Este cambio podría alterar de forma fundamental la estructura de los contenidos, lo que suscitaría preocupaciones en torno a la distorsión algorítmica y la erosión de los matices en el discurso público. Al mismo tiempo, se espera que la interacción con los contenidos se vuelva más interactiva y menos pasiva, facilitada por herramientas de usuario y personalizaciones generadas por IA, lo que abrirá nuevos modos de cocreación, pero también nuevas dependencias.

En todos los ámbitos, existe un reconocimiento cada vez mayor de que los indicadores económicos tradicionales —desde el PIB hasta los KPI estandarizados— son poco adecuados para captar el valor total del trabajo creativo y cultural. En el sector del patrimonio, por ejemplo, existe una fuerte resistencia a la idea de que la producción económica pueda servir como indicador sustitutivo de la importancia cultural. En su lugar, se espera que las evaluaciones de impacto sean más específicas en cuanto al contexto, plurales y cualitativas, reconociendo la diversidad de las contribuciones culturales y los límites de las métricas universales.

También se prevé la aparición de nuevos mecanismos económicos. Estos pueden incluir incentivos fiscales o exenciones para artistas y productores culturales, apoyo a nivel de microempresas e incluso la tokenización de la propiedad intelectual, lo que permitiría a los creadores monetizar y controlar su trabajo de formas más flexibles. Los propios regímenes fiscales podrían reformularse para reflejar nuevas dinámicas laborales y modelos de ingresos, vinculando las contribuciones individuales a la creación de valor personal en mercados digitales o distribuidos.

También se espera que los diseñadores desempeñen un papel más activo en la configuración de la política económica, no solo respondiendo a los mercados, sino participando en su reconfiguración.[2] Entre los futuros imaginados se incluye la creación de entidades como un «Ministerio de Interdependencias», encargado de garantizar que la producción creativa se ajuste a los límites planetarios y a los principios de la economía circular. En tal escenario, los residuos no se desechan, sino que se reciclan o se revalorizan, y el valor se rastrea y se redistribuye continuamente a lo largo de los ciclos de vida completos de los productos y materiales.

En cuanto al tiempo, los ciclos económicos también pueden volverse más variados. Algunas empresas o iniciativas pueden operar en ráfagas cortas, respondiendo a necesidades urgentes o picos creativos, mientras que otras pueden seguir ciclos regenerativos más largos basados en objetivos sociales o ecológicos. Se espera que los espacios participativos descentralizados para la toma de decisiones —incluida la gobernanza económica— ganen importancia, estimulando un diálogo más inclusivo y dando lugar potencialmente a nuevas formas de votación o sistemas de clasificación que permitan un mayor matiz y agencia colectiva.

En conjunto, la economía creativa del futuro no se concibe como un mercado monolítico, sino más bien como una constelación dinámica de ecosistemas interconectados —locales y globales, humanos y tecnológicos, formales e informales—. Su sostenibilidad puede depender no de la escala o la velocidad, sino de su capacidad para adaptarse, diversificarse y honrar todo el espectro de valores que el trabajo creativo aporta a la sociedad.

Trabajo y políticas

De cara al futuro, se espera que las políticas laborales en los sectores cultural y creativo se adapten significativamente para satisfacer las exigencias de los nuevos patrones de trabajo, las tecnologías emergentes y las nociones de valor en constante evolución. La proliferación de la IA, en particular, probablemente impulse el desarrollo de nuevos marcos de responsabilidad para aclarar la rendición de cuentas en casos de producción automatizada, uso indebido de contenidos o infracción de derechos de autor. A medida que la supervisión humana se convierte en la última red de seguridad en los procesos automatizados, el concepto de «último recurso: la apelación humana» podría convertirse en una garantía jurídica para asegurar la equidad, la responsabilidad y el recurso ético.

Paralelamente, el auge de los creadores de contenido individuales puede ir acompañado de nuevas formas de organización colectiva, como sindicatos de creadores y asociaciones federadas que defiendan los derechos, la visibilidad y una remuneración justa. Estas pueden contribuir a impulsar mejores sistemas de atribución y reconocimiento, especialmente en sectores como el patrimonio cultural y las artes escénicas, donde las contribuciones suelen ser colaborativas o intangibles. Los participantes también prevén un mayor reconocimiento del trabajo invisible, incluido el trabajo emocional y preparatorio que sustenta los procesos creativos, pero que a menudo pasa desapercibido en los marcos convencionales.

[2] Véase también NDPC (2023) para consultar un informe de políticas que analiza cómo se puede ampliar la colaboración impulsada por las artes y el diseño a través de políticas de innovación cruzada. Asociación de la Dimensión Septentrional para la Cultura. (2023). Colaboración basada en las artes y el diseño e innovación cruzada: prácticas que deben potenciarse, coordinarse y ampliarse (Informe de políticas). NDPC. https://ndpculture.org/wp-content/uploads/2023/09/Report.pdf.

Las barreras sistémicas —incluidos los requisitos institucionales obsoletos y los criterios rígidos de reconocimiento o movilidad— siguen limitando el potencial creativo a nivel mundial. Ideas emergentes como el «pasaporte creativo» sugieren nuevas formas de apoyar el intercambio cultural sin fronteras y ofrecen legitimidad a diversas prácticas creativas.

Se espera que la idea de los «créditos» —no solo como remuneración económica, sino como capital simbólico y cultural— desempeñe un papel más importante. Esto podría adoptar la forma de sistemas de compensación basados en la reputación, créditos por la participación en procesos colaborativos o el reconocimiento de la contribución de cada uno a un tejido cultural acumulativo. En el ámbito de las artes escénicas, por ejemplo, algunos imaginan sistemas que midan y recompensen la «densidad artística» de la obra —reconociendo la intensidad, el impacto o la innovación que conlleva, en lugar de limitarse al tiempo dedicado o a los resultados obtenidos—.

Entre las propuestas más especulativas se incluyen los pasaportes diplomáticos para artistas, que simbolizarían su papel como embajadores culturales y facilitadores del intercambio internacional. Mientras tanto, se espera que la experimentación en el ámbito del patrimonio reciba apoyo y legitimación a través de las políticas, reforzando la idea de que la memoria cultural no solo se conserva, sino que se construye activamente mediante un trabajo continuo.

En el sector del diseño y en otros ámbitos, se prevé que la política laboral evolucione hacia una mayor personalización y responsabilidad ecológica. Los sistemas mixtos de pensiones y salarios podrían ofrecer a las personas más flexibilidad a la hora de planificar su futuro, mientras que las nuevas políticas salariales podrían recompensar no solo los resultados, sino también las prácticas sostenibles —como el reciclaje, el suprarreciclaje o el diseño dentro de los límites de carbono—. El uso de ciertos materiales nocivos podría prohibirse por completo, y podrían aplicarse impuestos ecológicos para reflejar los costes medioambientales. Esto sugiere un cambio más amplio hacia «economías planificadas» del cuidado y sostenibilidad, especialmente en sectores donde los flujos de materiales e información y los ciclos de producción se entrecruzan estrechamente con las preocupaciones ecológicas y sociales.

Los participantes también esperan cambios en las políticas que apoyen una transición de la informalidad a la formalidad, ofreciendo a los creadores un mejor acceso a las protecciones sin obligarlos a encajar en estructuras de empleo rígidas[3]. Esto podría incluir nuevos códigos laborales que se adapten al trabajo autónomo e híbrido, así como políticas adaptadas a los trabajadores neurodivergentes, garantizando la accesibilidad y la flexibilidad en todos los roles y entornos.

[3] En Filipinas, por ejemplo, las estadísticas actuales sobre la contribución de los creativos al PIB excluyen a la mano de obra creativa informal, ya que la principal métrica utilizada es el registro de empresas. Los datos oficiales de 2024 de la Autoridad de Estadística de Filipinas muestran que la economía creativa aportó 1,94 billones de pesos filipinos al PIB (7,3 %) y empleó a 7,51 millones de personas; sin embargo, no hay cifras publicadas que reflejen el número de creativos no registrados. Esto significa que una parte significativa de la mano de obra sigue siendo invisible en los datos nacionales a pesar de sus contribuciones. La transformación de esta economía gig en empresas sostenibles («de GIG a BIZ») se ha convertido en un objetivo estratégico para las iniciativas locales que trabajan en estrecha colaboración con el Gobierno.

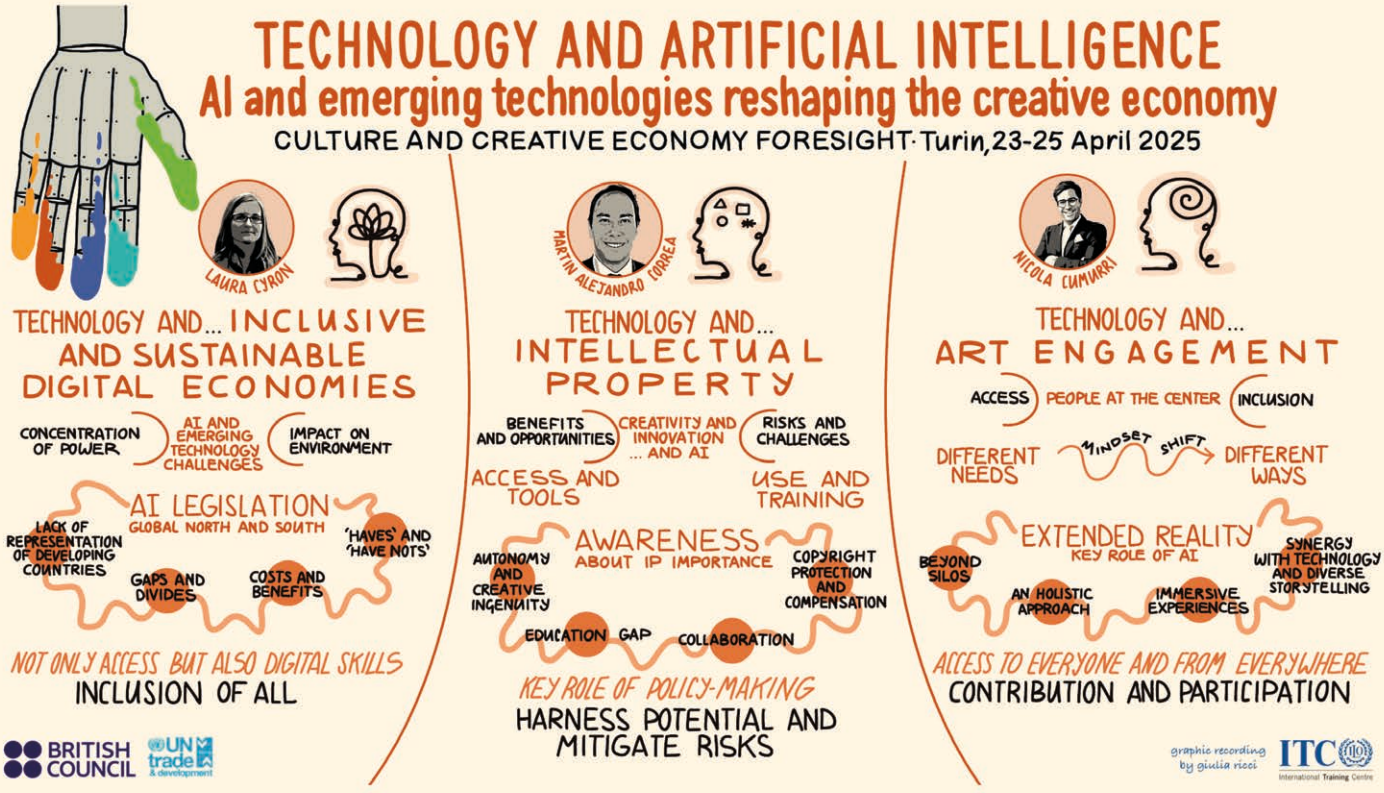
Se espera que se reconsidere el propio tiempo de trabajo. Más allá de las horas de trabajo estándar, las políticas podrían tener en cuenta los ritmos no lineales, intermitentes o asincrónicos del trabajo creativo, reflejando mejor cómo trabajan realmente las personas en estos campos. Esto podría incluir una compensación por el tiempo de preparación oculto, la reflexión o el desarrollo conceptual a largo plazo —dimensiones cruciales del trabajo cultural que actualmente escapan a las métricas tradicionales—.

En conjunto, el futuro de la política laboral en los sectores culturales y creativos podría definirse menos por categorías rígidas y más por la flexibilidad, la equidad y una comprensión holística del valor creativo. Esto refleja una esperanza más amplia de que la política pueda evolucionar no solo para regular, sino también para empoderar y facilitar —protegiendo a los trabajadores, reconociendo las diversas contribuciones y sosteniendo las condiciones para que florezca la vida cultural.

DEL TRABAJO CREATIVO EN CONSTANTE TRANSFORMACIÓN A LOS TEMAS TRANSVERSALES

Tras haber explorado una serie de escenarios futuros y cómo podrían remodelar el trabajo de los profesionales culturales y creativos —en términos de funciones, condiciones, entornos y flujos de valor—, pasamos ahora a un conjunto de temas transversales más amplios en torno a los cuales se agruparon muchas conversaciones durante el taller: *tecnología e inteligencia artificial, comercio e inversión, igualdad de género, diversidad e inclusión, recualificación y mejora de las competencias,* y *trabajo decente*. Cada uno de estos temas ofrece una perspectiva diferente del futuro, pero juntos forman un entramado estrechamente entrelazado. Abarcan la infraestructura y las políticas, la ética y la equidad, el acceso y la capacidad de acción. Son el punto de encuentro entre las ideas y los sistemas, y donde más se necesitan respuestas creativas.

Cada una de las secciones siguientes se basa en las ideas que surgieron durante el taller y las sintetiza en una serie de preguntas estratégicas con visión de futuro, con el fin de fomentar la reflexión, impulsar la investigación e inspirar la formulación de políticas. Para fundamentar el debate, cada sección destaca también un ejemplo tangible o un prototipo propuesto por los participantes en respuesta a uno o varios de estos retos: un atisbo de cómo esas preguntas podrían empezar a traducirse en acciones concretas.



Sobre tecnología e IA

La inteligencia artificial está transformando rápidamente la sociedad en general y la economía cultural y creativa en particular, alterando no solo la forma en que se crea y se comparte el trabajo creativo, sino también quién se beneficia de él y en qué condiciones. En el centro de esta transformación se encuentra una tensión creciente entre oportunidad y desigualdad. Si bien la IA[4] tiene el potencial de democratizar el acceso a las herramientas creativas, actualmente está amplificando las divisiones existentes —económicas, geográficas y de infraestructura—. En muchas partes del mundo, los creadores aportan datos y mano de obra que alimentan los sistemas de IA, pero siguen excluidos del valor generado por esos sistemas.

Herramientas como la creación de contenidos asistida por IA, una mejor segmentación y la posibilidad de algoritmos interactivos ofrecen vías prometedoras para aumentar la inclusión y diversificar los resultados creativos. Cuando se aprovechan de forma reflexiva, estas herramientas pueden facilitar experiencias virtuales colectivas, amplificar las voces marginadas y apoyar un trabajo más motivador y satisfactorio. Sin embargo, este potencial está distribuido de forma desigual: el acceso a la infraestructura y los conocimientos necesarios varía ampliamente, y los sistemas que configuran la curaduría y la moderación de contenidos aún distan mucho de ser equitativos.[5]

Los marcos de propiedad intelectual tienen dificultades para seguir el ritmo de este cambio. La concienciación sobre los derechos de propiedad intelectual sigue siendo limitada en muchas regiones, especialmente en el Sur Global, aunque cada vez se reconoce más la doble naturaleza de la propiedad intelectual: como un sistema que puede afianzar los monopolios o facilitar medios de vida creativos, dependiendo de cómo se diseñe y se gestione. El auge de la IA no hace más que agudizar este dilema, ya que los resultados creativos generados por máquinas a menudo se basan en trabajo humano sin acreditar ni remunerar. Existe una necesidad urgente de sistemas de propiedad intelectual adaptables e inclusivos que apoyen la atribución, la concesión de licencias y el reparto equitativo, no solo de los contenidos, sino también del control.

Las asimetrías de poder en la economía digital se reflejan en la gobernanza de la IA. La gran mayoría de las estrategias nacionales de IA han sido desarrolladas por países de ingresos altos, mientras que los países de ingresos bajos y medios a menudo se ven obligados a adoptar normas y tecnologías externas que no se ajustan a sus necesidades o valores. Esto crea una dinámica global en la que los datos se extraen de regiones menos poderosas y se convierten en servicios digitales de alto valor en otros lugares, lo que refuerza un modelo de dependencia cultural y económica. Las preocupaciones en torno a la trazabilidad de los contenidos, el sesgo de los datos y la dependencia excesiva de la IA para la toma de decisiones plantean cuestiones importantes sobre la confianza y la soberanía.

Sin embargo, existen vías prometedoras para avanzar. Las nuevas tecnologías —desde los medios inmersivos hasta el blockchain y los gemelos digitales— pueden propiciar experiencias culturales más participativas, localizadas e inclusivas. Cuando se diseñan en torno a las necesidades de usuarios diversos, estas herramientas pueden ampliar el acceso y la participación más allá de las fronteras sensoriales,

[4] Véase, por ejemplo, también Lee, H. K. (2022). Rethinking creativity: Creative industries, AI and everyday creativity. Media, Culture & Society, 44(3), 601-612. Además, en Acemoglu, D. (2025). La macroeconomía simple de la IA. Economic Policy, 40(121), el premio Nobel explica cómo la IA podría afectar al mercado laboral y a la productividad en general.

[5] Véase The Economist (2023) «The dawn of the omnistar: How artificial intelligence will transform fame». El artículo explica el impacto de la IA en el sector creativo y reflexiona sobre cómo puede beneficiar principalmente a artistas ya famosos y, por lo tanto, dar lugar al llamado «omnistar».



cognitivas y geográficas. Los enfoques de diseño holísticos, basados en el principio de «diseñar con, no para», están empezando a redefinir cómo se crea, se comparte y se experimenta el contenido cultural. El uso de blockchains[6], por ejemplo, ofrece nuevos métodos para reconocer la autoría, gestionar el flujo de contenidos e incluso ayudar a redistribuir el valor y preservar el patrimonio cultural en formato digital.

En consonancia con estas evoluciones, los sistemas de educación y formación también deben adaptarse. Los modelos actuales suelen enseñar a las personas a utilizar herramientas sin cuestionar sus límites o implicaciones. A medida que la IA se integra en los flujos de trabajo creativos y técnicos, se vuelve esencial cultivar habilidades que persistan más allá de la interfaz: pensamiento crítico, razonamiento ético, juicio contextual. Las personas deben estar preparadas no solo para manejar la IA, sino también para interpretar y cuestionar sus resultados. El futuro del trabajo depende de la capacidad de lidiar con la complejidad, con y sin automatización. Barreras como la fatiga de contenidos, el estrés mental o la sobreabundancia de información exigen mayores habilidades curatoriales y un enfoque renovado en la calidad, no solo en la cantidad, de la expresión digital.

Este momento exige un cambio de mentalidad: pasar de ver la IA como un sustituto o un atajo a entenderla como un colaborador que debe ser guiado y contextualizado. Los ecosistemas creativos deben estar respaldados por marcos que promuevan la autoría compartida, la diversidad cultural y el uso sostenible de los recursos. En lugar de aspirar a máximos tecnológicos, los sistemas futuros podrían priorizar la frugalidad, la adaptabilidad y la relevancia para los contextos locales —especialmente en regiones ya acostumbradas a innovar bajo restricciones—.

[6] Véase también, por ejemplo: Patrickson, B. (2021). ¿Qué implican las tecnologías blockchain para las industrias creativas digitales? Creativity and Innovation Management, 30(3), 585-595.

Lo que está en juego, en última instancia, no es solo cómo se realiza el trabajo creativo, sino qué valores dan forma a los sistemas que lo sustentan. La inclusión, el reconocimiento, la sostenibilidad y la capacidad de acción deben convertirse en principios de diseño centrales, y no en consideraciones secundarias. El reto consiste en garantizar que la tecnología esté al servicio de la creatividad, y no al revés.

LAS PREGUNTAS DE HOY PARA EL MAÑANA

Potenciar la creatividad mediante la tecnología

- ☐ ¿Cómo podríamos utilizar la IA para potenciar y ampliar la creatividad humana, en lugar de sustituirla?
- ☐ ¿Cómo podemos evitar una sociedad binaria de «subidores» y «descargadores», de creadores y consumidores, y promover en su lugar la cocreación?
- ☐ ¿Cómo podríamos diseñar retos intelectuales y emocionales que mantengan al cerebro humano activo y resiliente en una era saturada de IA?
- ☐ ¿Cómo podemos prevenir el uso indebido de la IA —como el plagio o la atribución errónea— al tiempo que promovemos una creatividad auténtica y centrada en el ser humano?
- ☐ ¿Cómo podríamos reducir los sesgos en la creación y curaduría de contenidos asistidas por IA, al tiempo que promovemos resultados diversos e inclusivos?
- ☐ ¿Qué marcos normativos se necesitan para garantizar un acceso equitativo a las tecnologías y herramientas creativas en todas las regiones y comunidades?

Gobernanza, derechos y distribución justa del valor

- ☐ ¿Cómo podríamos construir un ecosistema diverso e interoperable de tecnologías creativas que garantice una gobernanza compartida y la rendición de cuentas?
- ☐ ¿Cómo se pueden utilizar la tecnología blockchain y otras herramientas distribuidas para rastrear, preservar y recompensar de manera justa los activos creativos y culturales?
- ☐ ¿Qué lecciones se pueden extraer de las prácticas reales en materia de propiedad intelectual para desarrollar modelos éticos y escalables de ingresos creativos?
- ☐ ¿Cómo podríamos diseñar sistemas de gobernanza internacional para la IA y las infraestructuras digitales que fomenten la transparencia, la justicia y la sostenibilidad?

Equidad, inclusión y acceso

- ☐ ¿Cómo podríamos democratizar el acceso a las representaciones y las experiencias creativas a través de tecnologías inmersivas (por ejemplo, la realidad extendida)?
- ☐ ¿Cómo podemos ampliar el acceso a herramientas de diseño, laboratorios de prototipos e instalaciones de producción para apoyar el desarrollo local e inclusivo?
- ☐ ¿Qué enfoques garantizan que los procesos de recopilación de datos y entrenamiento de la IA sean representativos, éticos y culturalmente diversos?
- ☐ ¿Qué marcos normativos pueden prevenir la exclusión digital y garantizar un acceso significativo a las infraestructuras culturales digitales?

Bienes comunes, patrimonio y gestión

- ☐ ¿Cómo podríamos tratar el patrimonio cultural como un bien común vivo, que impulse tanto la conservación como la innovación?
- ☐ ¿Cómo puede utilizarse la digitalización como condición previa para la continuidad cultural, el acceso y la resiliencia?
- ☐ ¿Qué papel podrían desempeñar los gemelos digitales y las tecnologías inmersivas tanto en la salvaguarda como en el aprovechamiento del valor del patrimonio cultural?
- ☐ ¿Cómo podríamos garantizar que los datos utilizados en los sistemas de IA reflejen de manera justa la diversidad y el dinamismo del patrimonio mundial?

Infraestructura, trazabilidad y sostenibilidad

- ☐ ¿Cómo podríamos integrar la infraestructura digital, la gestión de recursos y la gobernanza para permitir la trazabilidad en la producción creativa?
- ☐ ¿Cuáles son las condiciones necesarias para construir ecosistemas digitales éticos y resilientes que apoyen economías creativas distribuidas y sostenibles?
- ☐ ¿Cómo podemos diseñar infraestructuras y herramientas que prioricen la circularidad, reduzcan los costes medioambientales y respalden el valor cultural a largo plazo?



¿Y si cada elemento del patrimonio cultural —una danza, un monumento, un narrador— pudiera tener un gemelo digital?

Imagina un servicio que capture la esencia de las expresiones culturales y los artefactos históricos mediante escaneo de vanguardia y seguimiento de movimiento, convirtiéndolos en réplicas digitales vivas y en constante evolución. Estos gemelos digitales no solo preservarían el conocimiento, sino que interactuarían con nosotros, nos enseñarían e incluso nos corregirían en tiempo real.

¿Y si un intérprete pudiera tener a su gemelo reflejado en el escenario, aprendiendo, adaptándose y guiando la actuación? ¿Y si los gobiernos, los educadores y los artistas pudieran simular eventos, poner a prueba ideas y transmitir tradiciones encarnadas a través de estos archivos vivos?

Esta visión de los gemelos digitales como servicio va más allá de la conservación. Permite el acceso, la interacción, la formación, la innovación y la creación de nuevos puestos de trabajo en el ámbito del patrimonio cultural y el diseño de servicios públicos. Pero para hacer realidad este futuro, necesitaremos nuevas políticas en materia de gobernanza de datos, ética y propiedad.

No se trata solo de tecnología. Se trata de mantener viva la cultura: en movimiento, en diálogo y al alcance de todos.

Sobre el comercio y la inversión

El panorama del comercio mundial para las industrias culturales y creativas se caracteriza por profundos desequilibrios. Un pequeño número de países domina las exportaciones de bienes y servicios creativos —más del 70 % procede de solo diez naciones—, lo que revela disparidades persistentes en cuanto a quién es capaz de traducir la producción cultural en valor económico y presencia global. Si bien el potencial creativo está ampliamente distribuido, la capacidad estructural para participar en el comercio, ganar visibilidad y obtener beneficios no lo está. Esta desigualdad limita tanto las oportunidades económicas como la diversidad del intercambio cultural.

Aunque las economías creativas se sitúan en la intersección entre la cultura y el comercio, no todas las expresiones culturales gozan del mismo reconocimiento, representación o recompensa. El acceso a los mercados globales y a las cadenas de valor es desigual, y el talento a menudo se enfrenta a barreras estructurales, especialmente cuando las vías tradicionales están sesgadas por la geografía, el idioma, las infraestructuras o las estructuras de poder. En algunos casos, abordar estos desequilibrios ha supuesto la creación de plataformas y estructuras de apoyo específicas que tienden puentes entre las comunidades infrarrepresentadas y los sistemas globales; por ejemplo, iniciativas como *Blacmex* que potencian la música negra mediante la creación de infraestructuras de exportación al margen de las lógicas dominantes de la industria[7].

[7] Véase también esta serie de artículos que exploran los retos a los que se enfrentan los músicos electrónicos negros a nivel internacional https://mixmag.net/feature/a-guide-to-mixmag-blackout?next.



Los participantes señalaron que, con demasiada frecuencia, las prioridades de financiación siguen desalineadas y los modelos predominantes siguen siendo extractivos, especialmente cuando la inversión pública es limitada y la inversión privada se dirige hacia productos culturales de alto rendimiento o a corto plazo. La construcción de ecosistemas comerciales más inclusivos requerirá esquemas de financiación más innovadores, incluyendo créditos fiscales e instrumentos orientados a resultados que apoyen la creación de valor cultural a largo plazo. Experimentar con modelos de negocio alternativos e invertir en cadenas de suministro locales distribuidas —en particular en el diseño sostenible e inspirado en la naturaleza— también puede ayudar a cambiar el actual equilibrio de poder.

Los esfuerzos por mejorar la equidad del comercio cultural mundial también deben hacer frente a importantes retos en materia de datos[8]. Los sistemas de medición siguen siendo fragmentados e inconsistentes, especialmente en el sector de los servicios, donde predominan los contenidos digitales, la distribución basada en plataformas y los intercambios informales. Para muchos países e instituciones, la incapacidad de desglosar los datos culturales, realizar un seguimiento de las exportaciones digitales o armonizar los indicadores comerciales dificulta tanto el desarrollo de políticas como de estrategias. También existe un interés creciente por explorar cómo el patrimonio cultural podría integrarse de forma más sistemática en las estrategias de comercio e inversión, no solo como un activo turístico, sino como un recurso vivo capaz de generar servicios y beneficios derivados al tiempo que se sustenta a sí mismo. Sin embargo, esto requiere una gobernanza cuidadosa para evitar la mercantilización o la pérdida de la propiedad comunitaria.

[8] El Marco de la UNESCO para las Estadísticas Culturales 2025 ofrece un enfoque conceptual y metodológico integral que redefine cómo se puede entender y medir la cultura. https://www.uis.unesco.org/en/node/256.

A raíz de la pandemia de COVID-19, el comercio de bienes y servicios creativos ha experimentado cambios que han ampliado aún más la brecha entre los países con una infraestructura digital madura y aquellos que carecen de ella. La tokenización, los pasaportes de artistas y las infraestructuras comerciales híbridas ofrecen nuevos puntos de entrada, pero también plantean nuevos retos normativos y éticos, especialmente en torno a la propiedad intelectual, la manipulación de la audiencia y la soberanía digital.

Al mismo tiempo, la naturaleza del comercio en sí está evolucionando. Cada vez más, los bienes culturales y creativos se digitalizan y se ofrecen como servicios, y los productos creativos se ven determinados tanto por la visibilidad algorítmica como por las preferencias de los consumidores. El protagonismo de las plataformas de streaming, por ejemplo, introduce nuevas dinámicas en torno a la visibilidad, la distribución de ingresos y el dominio cultural, con algoritmos opacos que actúan como nuevas formas de control de acceso. El valor simbólico y económico de la cultura se ve, por tanto, cada vez más mediado por infraestructuras digitales cuyos términos no son ni neutrales ni igualmente beneficiosos.

De cara al futuro, uno de los principales retos consiste en fomentar la resiliencia y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector cultural. Las estrategias de apoyo deben ir más allá de la financiación e incluir el desarrollo de competencias, marcos jurídicos y normativos, un mejor acceso a los datos y a los mercados, y una colaboración más estrecha entre las empresas. Además, es esencial la coordinación entre las instituciones públicas y las empresas creativas: cuando los responsables políticos comprenden las realidades cotidianas y los modelos de innovación de los productores creativos, las estrategias resultan más receptivas e inclusivas.

Las MIPYMES creativas son la fuerza vital de la economía creativa, impulsando tanto la innovación como el valor cultural. La cuestión es cómo se pueden redefinir las políticas comerciales y de inversión para crear un entorno en el que estas empresas puedan prosperar, adaptarse y desarrollar resiliencia. No todas las MIPYMES creativas pretenden crecer, por lo que el apoyo debe adaptarse a su etapa de desarrollo y a la profundidad de su impacto en la comunidad, y no únicamente a su potencial de crecimiento económico. Esto implica ir más allá de los marcos políticos tradicionales para diseñar mecanismos que reconozcan los retos únicos de las micro, pequeñas y medianas empresas creativas —como la volatilidad del mercado, la protección y el cumplimiento de la propiedad intelectual, y el acceso a las cadenas de valor locales y globales— al tiempo que les permiten crecer o mantenerse de formas que sean significativas para su misión u objetivos. El fortalecimiento de este ecosistema requerirá esfuerzos coordinados entre el gobierno, el sector privado y los organismos de comercio internacional para garantizar que las micro, pequeñas y medianas empresas creativas no solo sobrevivan, sino que moldeen activamente el futuro de la economía. Algunos diálogos regionales han comenzado a abordar estas deficiencias. Por ejemplo, el debate «Economía creativa, nuestro futuro común», celebrado en Yakarta en 2024, reunió a partes interesadas de toda la región de Asia-Pacífico para explorar cómo la inversión, la colaboración regional y los sistemas de datos podrían apoyar mejor a los sectores creativos en diversas economías[9].

[9] ACE-YS. (2024). La economía creativa, nuestro futuro común. Debate internacional sobre la economía creativa, Yakarta. https://ace-ys.org/creative-economy-our-common-future/. Véase también la *Hoja de ruta de Bali para la economía creativa* (2022), que esboza 16 áreas de acción globales para apoyar economías creativas inclusivas y sostenibles a través de la cooperación internacional y la innovación en políticas (Ministerio de Turismo y Economía Creativa; Agencia de Turismo y Economía Creativa, República de Indonesia. (Octubre de 2022). Hoja de ruta de la economía creativa de Bali 2022: Dieciséis acciones [Documento final de la 3.ª Conferencia Mundial sobre Economía Creativa]. https://drive.google.com/file/d/1WpSL8axE8B9JuuuNCKBaLDE6F3dy6bQg/view).

Algunas propuestas —como un Ministerio de Interdependencias o sistemas de votación y toma de decisiones rediseñados— surgieron como formas imaginativas de reforzar ecosistemas más equitativos. Estas ideas reflejan un reconocimiento creciente de que las estructuras que sustentan el comercio y la inversión del sector creativo deben replantearse en términos audaces y sistémicos.

Para hacer frente a desafíos futuros —ya sean tecnológicos, geopolíticos o de mercado— se necesita una mayor cooperación entre sectores. Esto incluye una mejor coordinación entre los actores públicos y privados, la inversión en sistemas de datos interoperables y un enfoque más holístico de la política comercial que tenga en cuenta la especificidad cultural, las capacidades locales y la sostenibilidad a largo plazo. Sin ello, la promesa de una economía creativa más inclusiva y conectada a nivel mundial podría seguir sin materializarse de manera uniforme.

LAS PREGUNTAS DE HOY PARA EL MAÑANA

Reimaginar las infraestructuras y los ecosistemas para el comercio

- ☐ ¿Cómo podríamos (re)diseñar las oficinas de comercio nacionales y regionales para que presten un mejor servicio a la economía cultural y creativa?
- ☐ ¿Cómo podríamos crear centros físicos, digitales o híbridos que proporcionen herramientas, servicios e infraestructuras compartidas para apoyar la creación de valor en todas las industrias creativas?
- ☐ ¿Cómo podríamos establecer zonas económicas especiales o corredores comerciales adaptados a las necesidades específicas de los emprendedores creativos y de los bienes y servicios culturales?

Innovación en materia de propiedad intelectual, modelos de ingresos y distribución del valor

- ☐ ¿Cómo podríamos diversificar y rediseñar los marcos de propiedad intelectual para apoyar la monetización en un espectro más amplio de expresión creativa?
- ☐ ¿Cómo podría la tokenización de los contenidos creativos permitir nuevas formas de propiedad, estructuras de derechos de autor y reparto del valor?
- ☐ ¿Qué tipo de exenciones fiscales o del IVA, incentivos fiscales o canales de financiación —como la destinación del impuesto sobre la renta de las personas físicas a fondos del sector creativo— podrían favorecer una economía creativa más equitativa?

- [ ] ¿Cómo podríamos medir y valorar mejor las contribuciones sin ánimo de lucro y de interés público de los profesionales creativos?

Movilización de inversión y financiación para los creativos

- [ ] ¿Cómo podríamos desarrollar planes de financiación que sean flexibles y se adapten a la naturaleza cambiante y de alto riesgo de las industrias creativas?
- [ ] ¿Qué asociaciones público-privadas o mecanismos de garantía innovadores podrían ayudar a reducir el riesgo de la inversión creativa?
- [ ] ¿Cómo podría el apoyo específico ampliar la inversión en el diseño inspirado en la naturaleza, las economías circulares y la producción creativa sostenible?
- [ ] ¿De qué manera pueden los créditos fiscales o los enfoques de financiación combinada aumentar el compromiso tanto público como privado para construir ecosistemas creativos resilientes?

Comercio, movilidad y colaboración global

- [ ] ¿Cómo podemos actualizar los acuerdos comerciales para reflejar mejor la naturaleza híbrida, móvil y sensible al contexto del trabajo creativo?
- [ ] ¿Qué se necesitaría para facilitar la colaboración transfronteriza mediante instrumentos como pasaportes para intérpretes o artistas que garanticen la seguridad, los derechos y el reconocimiento?
- [ ] ¿Cómo podríamos eliminar las barreras comerciales prácticas —como los aranceles o los obstáculos aduaneros— que impiden la libre circulación de bienes, servicios y profesionales culturales?

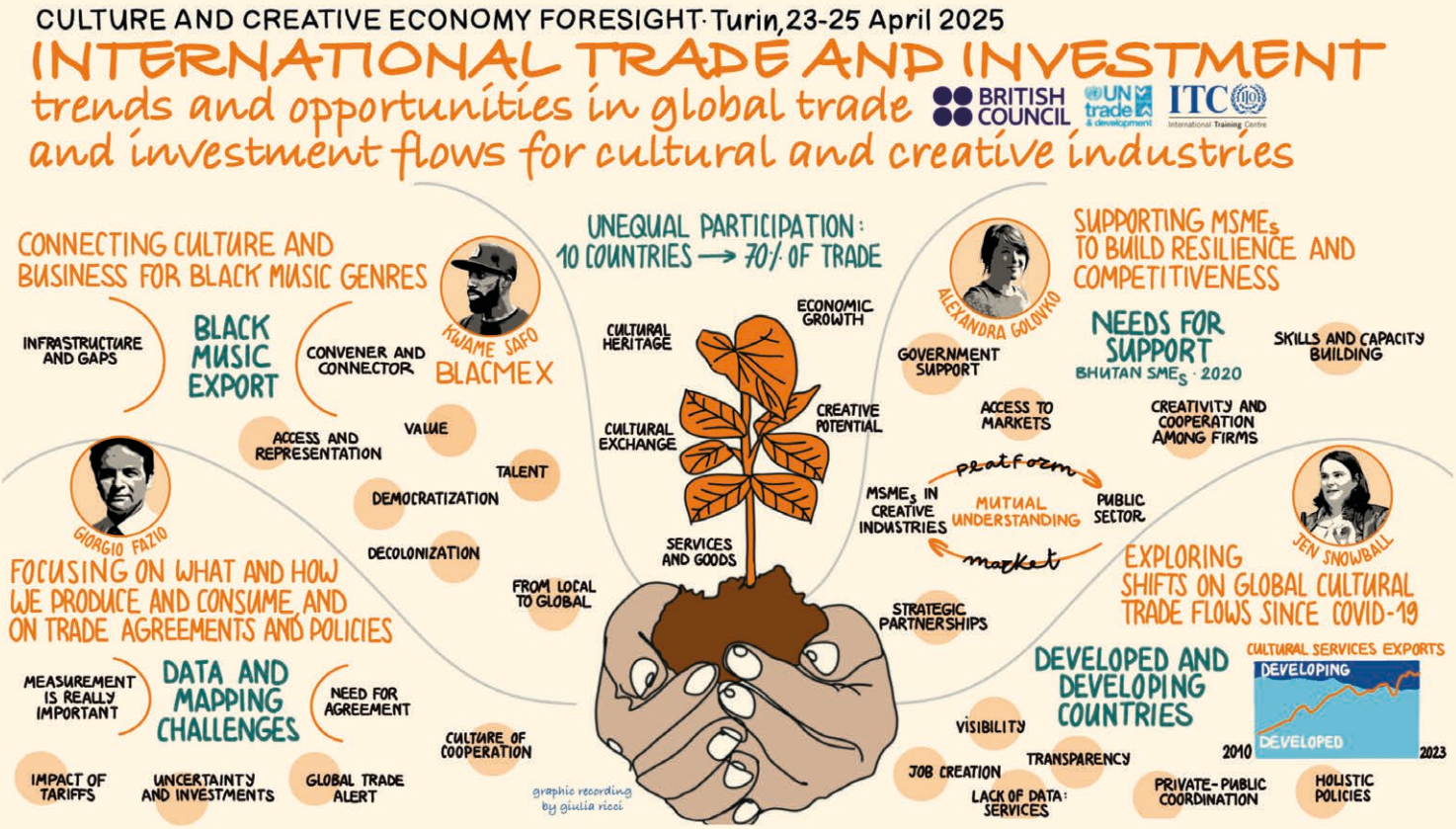
Creación de un entendimiento y unas herramientas comunes

- [ ] ¿Cómo podríamos crear un lenguaje común entre los creativos, los responsables políticos, los inversores y los estadísticos para armonizar los objetivos, los incentivos y la recopilación de datos?

- ☐ ¿De qué manera pueden reformarse las cuentas nacionales y las estadísticas comerciales para reflejar mejor la realidad de los contenidos digitales, los servicios creativos y el intercambio cultural informal?
- ☐ ¿Qué nuevas herramientas o plataformas —como mercados cooperativos, plataformas de financiación o mecanismos bancarios alternativos— pueden apoyar mejor la creación de valor y la visibilidad en la economía creativa?

Desarrollo de capacidades y preparación del ecosistema

- ☐ ¿Qué formas de apoyo —a nivel local, nacional y mundial— sostienen de manera más eficaz el emprendimiento creativo?
- ☐ ¿En qué medida varían las necesidades de desarrollo empresarial de los diferentes sectores creativos y cómo deberían adaptarse las estrategias de apoyo en consecuencia?
- ☐ ¿Qué capacidades necesitan los funcionarios públicos, los financiadores, los emprendedores y los intermediarios del ecosistema para codesarrollar y financiar iniciativas creativas viables y de gran impacto?
- ☐ ¿Cómo podríamos comprender mejor y alinearnos con las motivaciones de los inversores para atraer inversiones a largo plazo y basadas en valores hacia la economía cultural y creativa?



¿Y si... midiéramos el verdadero valor del trabajo creativo, no solo en términos de beneficios, sino también de impacto?

Imaginemos un mundo en el que se reconocieran plenamente las contribuciones de los artistas, los creadores y los emprendedores culturales, no solo a través de los beneficios económicos, sino también de los beneficios sociales, culturales e intangibles que generan.

Esta iniciativa propone un cambio radical: ir más allá de la contabilidad tradicional y captar todo el espectro del valor creativo. Desde valoraciones de la propiedad intelectual hasta nuevos códigos que reflejen cómo funcionan realmente las industrias creativas, su objetivo es dotar a los responsables políticos, los estadísticos y las instituciones financieras de mejores herramientas para comprender —y apoyar— al sector.

Pero no se queda ahí. Mediante el desarrollo de programas de gestión artística, contabilidad creativa y emprendimiento cultural, el proyecto también refuerza los sistemas de apoyo que operan entre bastidores. Hace que los servicios sean más sencillos y asequibles para los creadores, al tiempo que desarrolla las capacidades de todos los implicados —desde financiadores y educadores hasta responsables comerciales y comunidades locales—.

¿Y si el trabajo creativo dejara de considerarse un proyecto impulsado por la pasión situado en los márgenes de la sociedad y pasara a ser reconocido como una fuerza seria y cuantificable para la transformación económica y social?

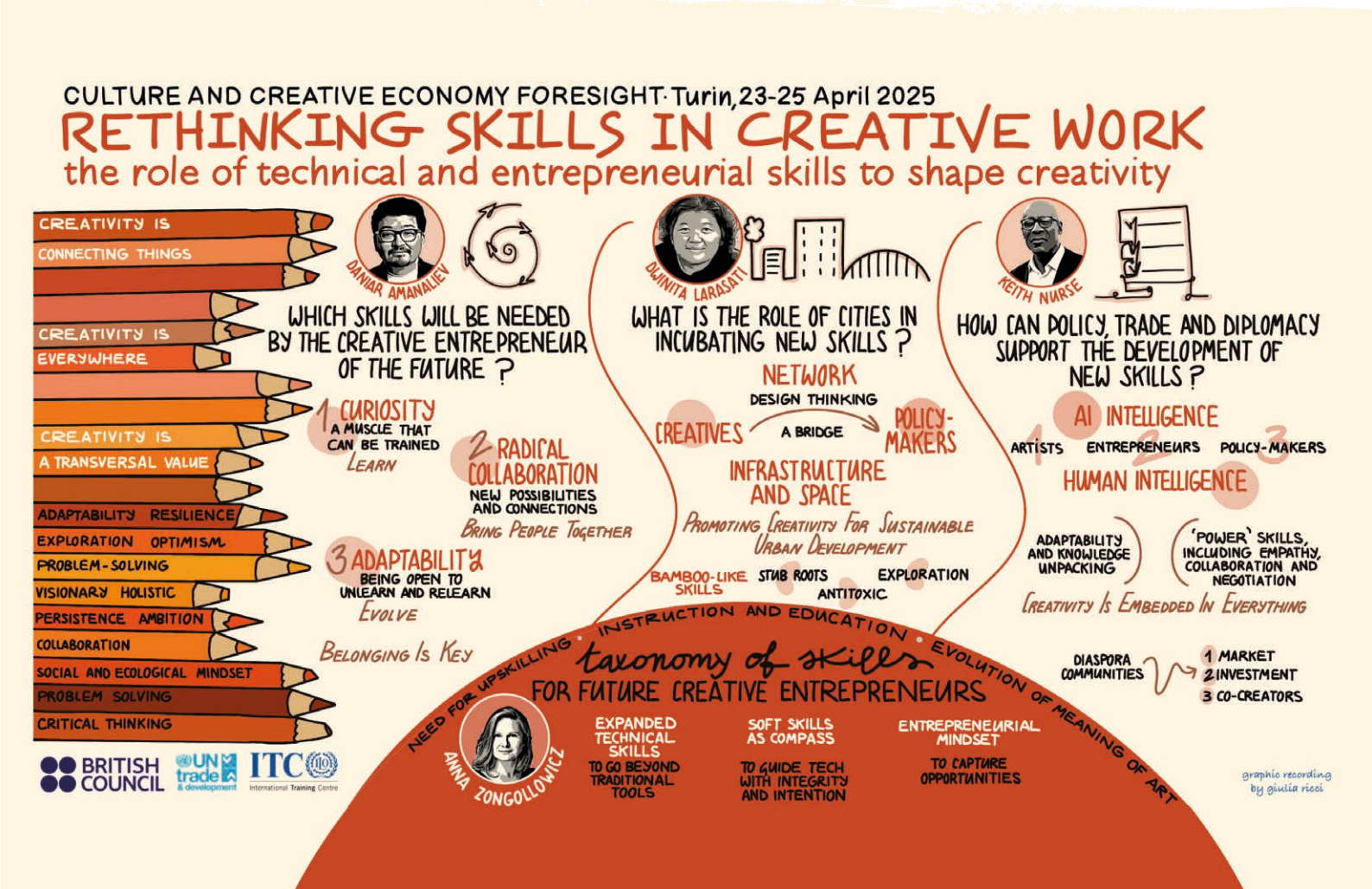
Es hora de valorar lo que realmente importa y de crear los sistemas necesarios para sostenerlo.

Sobre la recualificación y la mejora de las competencias

La creatividad nunca ha sido un acto aislado. Está determinada por las herramientas, las habilidades, las relaciones y los entornos que la rodean; y, a medida que estos evolucionan, también deben hacerlo las capacidades de quienes crean. En la economía cultural y creativa del futuro, el éxito dependerá no solo del talento artístico o de los conocimientos técnicos, sino de un conjunto mucho más amplio de capacidades: la habilidad para desenvolverse con las nuevas tecnologías, adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, colaborar de forma interdisciplinar y mantenerse fiel a los valores humanos.

A medida que herramientas digitales como la IA, la producción virtual y el blockchain redefinen cómo se produce y distribuye la cultura, los profesionales creativos tendrán que trabajar con estas tecnologías, no ser sustituidos por ellas. Esto requiere dominio no solo en el uso de las nuevas herramientas, sino también en cómo moldearlas para fines expresivos y significativos. La economía creativa del futuro pertenecerá a quienes puedan combinar visión con versatilidad: quienes comprendan que una habilidad como la ingeniería de prompts o la creación de mundos en 3D solo es poderosa cuando está al servicio de una idea convincente o un propósito social.

Desarrollar una mentalidad emprendedora se vuelve igualmente importante. A medida que las estructuras que sustentan el trabajo creativo se hacen más fluidas y dinámicas, las personas deben aprender a leer el contexto, identificar oportunidades, crear redes y actuar con iniciativa. El espíritu emprendedor, en este sentido, no consiste solo en poner en marcha un negocio, sino en tomar las riendas de la propia trayectoria y contribuir a ecosistemas de cambio más amplios. Significa ser capaz de adaptarse a la transformación constante, en lugar de dejarse abrumar por ella. Los sistemas de formación deberán reflejar esto,



combinando conocimientos técnicos con enfoques intersectoriales basados en escenarios, y apoyando incluso trayectorias profesionales poco convencionales o informales.

En el núcleo de esta adaptabilidad se encuentran lo que podría denominarse «habilidades clave»: curiosidad, empatía, pensamiento crítico, colaboración y conciencia ética. No se trata de extras opcionales, sino que son esenciales para desenvolverse en un mundo donde el significado, la identidad y el valor son cada vez más cuestionados. El trabajador creativo del mañana debe ser capaz no solo de crear cosas, sino de darles sentido y ayudar a otros a hacer lo mismo. Ya sea diseñando soluciones para el cuidado en sociedades que envejecen, traduciendo el patrimonio en prácticas terapéuticas o aprendiendo a navegar y moderar entornos digitales inmersivos, los creativos necesitarán nuevos niveles de competencia emocional y ética.

Esta fluidez sistémica más amplia —lo que Civic Square denomina «orientar la estrategia mediante la maximización de los beneficios colaterales»— exige que los creativos no sean solo especialistas, sino conectores comunitarios, capaces de vincular la práctica cultural con la adaptación climática, la infraestructura social y los modelos económicos inclusivos. A medida que se acelera la transformación a escala de las comunidades, los creativos desempeñarán un papel esencial a la hora de dar forma a cómo se redefinen el aprendizaje, el bienestar y la sostenibilidad.

Ninguna de estas habilidades se desarrolla de forma aislada. Los sistemas y los entornos determinan lo que es posible. Las políticas, las instituciones y los marcos de inversión deben evolucionar en paralelo para permitir que los creativos prosperen, especialmente en regiones o comunidades que históricamente han estado desatendidas. También es necesario abordar las brechas estructurales, como el acceso limitado a oportunidades de aprendizaje asequibles y continuas, especialmente para los profesionales en la mitad de su carrera o aquellos que trabajan en el sector informal. El desarrollo de capacidades arraigado en las comunidades y respaldado por una gobernanza local adaptativa puede ayudar a superar esto, así como los esfuerzos por construir plataformas compartidas para la tutoría intergeneracional y la colaboración interdisciplinaria.

Las redes de la diáspora, las alianzas transfronterizas y las formas de diplomacia cultural serán vehículos importantes para la conexión, la inversión y el intercambio de conocimientos. Pero para aprovechar su potencial se necesitará una coordinación intencionada y un lenguaje común en torno al valor, la equidad y las oportunidades.

Los entornos urbanos también desempeñarán un papel fundamental. Las ciudades son incubadoras naturales de capacidades creativas: concentran infraestructura, diversidad y visibilidad, factores que contribuyen al desarrollo de las ideas. Pero sin una planificación y un apoyo inclusivos —espacios asequibles, herramientas compartidas, protección frente al desplazamiento— estos beneficios pueden verse rápidamente socavados. Las ciudades preparadas para el futuro serán aquellas que traten a los creativos no como meros espectadores del desarrollo económico, sino como coautores de un futuro más sostenible, equitativo y dinámico.

Una metáfora útil para el tipo de habilidades que debemos cultivar es la del bambú: arraigado en el lugar, flexible bajo presión, no tóxico para su entorno y capaz de regenerarse. El futuro requerirá no solo formación especializada, sino un aprendizaje permanente e intersectorial, desarrollado a través de sistemas educativos, vías de desarrollo profesional, redes de pares e instituciones culturales que entiendan la creatividad como un activo sistémico, no solo como una búsqueda individual.

En resumen, la economía creativa del futuro exige una reinvención de cómo se definen, se enseñan y se apoyan las competencias. No se trata solo de dotar a las personas de herramientas, sino de desarrollar una capacidad compartida para la renovación, combinando la habilidad técnica con la inteligencia emocional, el pensamiento estratégico con la sensibilidad cultural y la práctica artística con la conciencia de los sistemas. Así es como la creatividad seguirá evolucionando y cómo seguirá siendo fundamental para el florecimiento de las personas, los lugares y las sociedades.

Tal y como destacaron algunos participantes, como el fundador de Katha Pilipinas, las iniciativas de recualificación y mejora de competencias deben reconocer la naturaleza intrínsecamente multidisciplinar del trabajo creativo, en el que las competencias abarcan los ámbitos artístico, técnico y empresarial. Las herramientas empresariales y de comportamiento, como las que se integran en los programas de desarrollo de competencias de Katha Pilipinas, suelen ser esenciales para la sostenibilidad a largo plazo. Asimismo la participación de base comunitaria sigue siendo una de las formas más eficaces de identificar las brechas reales de competencias dentro de las comunidades, garantizando que la formación sea relevante y se ajuste a la demanda. El aprendizaje también debe ir acompañado de la aplicación: los espacios abiertos y las oportunidades para que los creativos colaboren, produzcan y pongan en práctica la teoría son tan importantes como la formación reglada. Sin embargo, las barreras habituales —desde la falta de concienciación y de recursos hasta los retos para mantener una empresa creativa— siguen limitando el acceso. Abordar estos obstáculos sistémicos será clave para permitir que los creativos crezcan tanto como profesionales como emprendedores.

Reflexiones similares han surgido en otros contextos, incluso en debates a nivel de ciudad sobre la recuperación y el desarrollo de competencias en la economía creativa.[10]

[10] British Council. (2022). Las personas y la próxima economía: recuperarnos juntos [Informe de políticas]. https://www.britishcouncil.id/en/policy-brief-connecticity-2022.

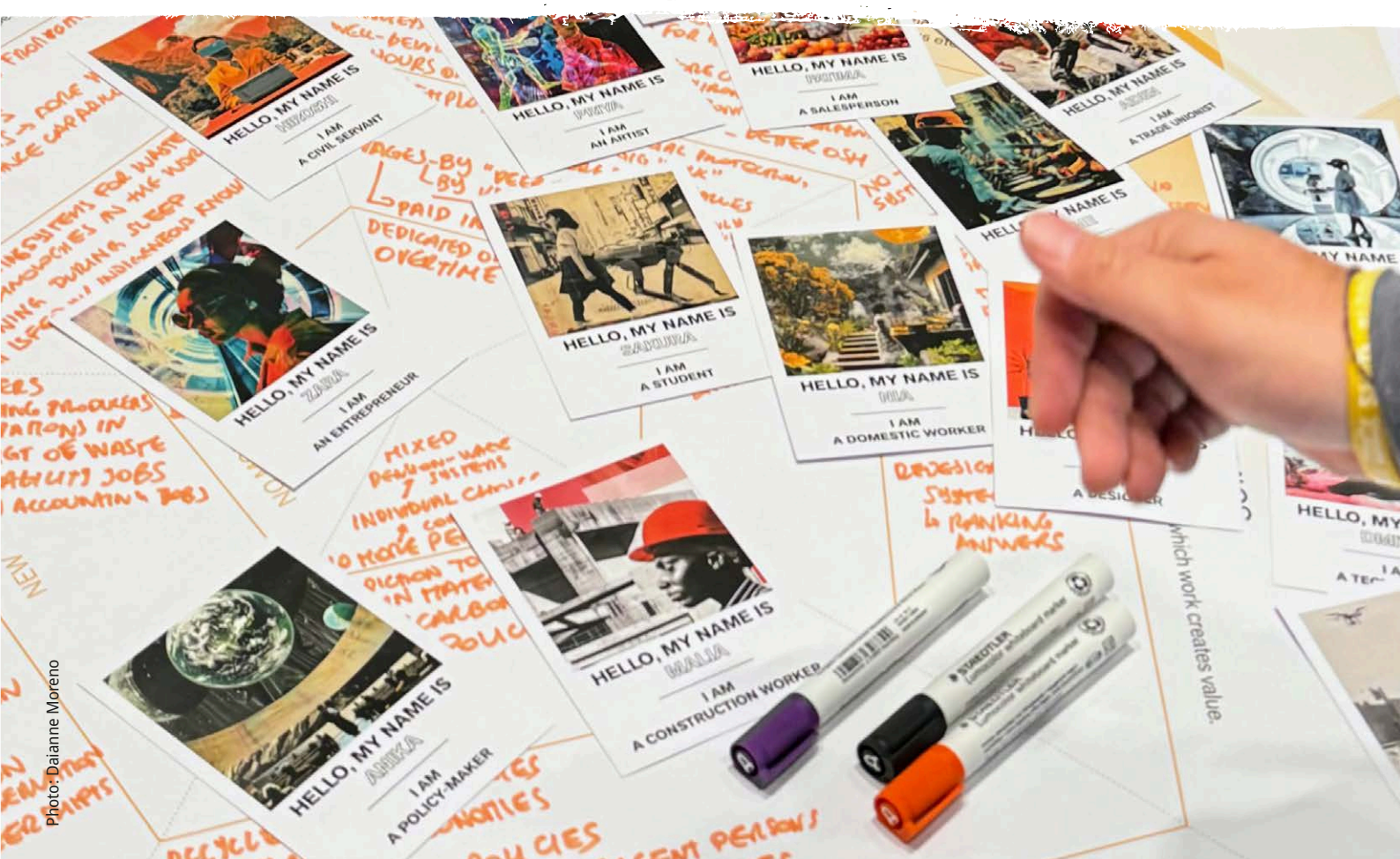


Photo: Daianne Moreno

LAS PREGUNTAS DE HOY PARA EL MAÑANA

Comprender los roles y ecosistemas en evolución

- ☐ ¿Cómo podríamos acelerar y profundizar la comprensión de las cadenas de valor creativas por parte de las personas, incluyendo tanto los mercados principales como los nichos de mercado?
- ☐ ¿Cómo podríamos enmarcar mejor los roles creativos emergentes (por ejemplo, influencers, ingenieros de prompts) como negocios legítimos que pueden requerir nuevas normas, reconocimiento y formación?
- ☐ ¿Cómo podríamos reforzar la capacidad institucional de los responsables políticos, los educadores y los organismos públicos para seguir el ritmo de los cambios en la economía cultural y creativa?

Diseñar itinerarios de aprendizaje inclusivos y adaptativos

- ☐ ¿Cómo podríamos garantizar que las capacidades creativas y de diseño fundamentales se enseñen desde edades tempranas, introduciendo posteriormente en el proceso formativo las competencias específicas de cada sector?
- ☐ ¿Cómo podríamos crear programas flexibles que permitan un aprendizaje multidisciplinar e intersectorial, acogiendo a públicos heterogéneos?
- ☐ ¿Cómo podríamos apoyar el acceso inclusivo a la educación y al aprendizaje permanente para todas las edades y procedencias, eliminando las barreras y los sesgos sistémicos?
- ☐ ¿Cómo pueden las políticas educativas apoyar mejor la naturaleza interdisciplinaria y evolutiva del trabajo creativo?
- ☐ ¿Qué itinerarios inclusivos existen, o es necesario desarrollar, para conectar mejor a los creativos infrarrepresentados con el mercado laboral?

Incorporación de la competencia cultural y las habilidades de mediación

- ☐ ¿Cómo podríamos integrar la alfabetización cultural, la mediación y la conciencia ética en la educación general y el desarrollo profesional?
- ☐ ¿Cómo podemos formar a profesionales de todos los ámbitos para que se relacionen de manera responsable con los recursos e identidades culturales?
- ☐ ¿Cómo podríamos cultivar competencias de resolución de conflictos y de construcción de comunidad basadas en la comprensión cultural?

Fortalecimiento de la inteligencia emocional y social

- ☐ ¿Cómo podríamos aumentar la inteligencia emocional y el pensamiento crítico a través de la educación y la práctica creativas?
- ☐ ¿Cómo podemos formar a facilitadores, educadores y profesionales de los cuidados para que utilicen la creatividad como herramienta para el bienestar y la conexión social?
- ☐ ¿Cómo podríamos abordar y superar las barreras a la participación en el aprendizaje, incluyendo la reticencia, el estigma o la exclusión?

Innovación en las competencias emprendedoras e híbridas

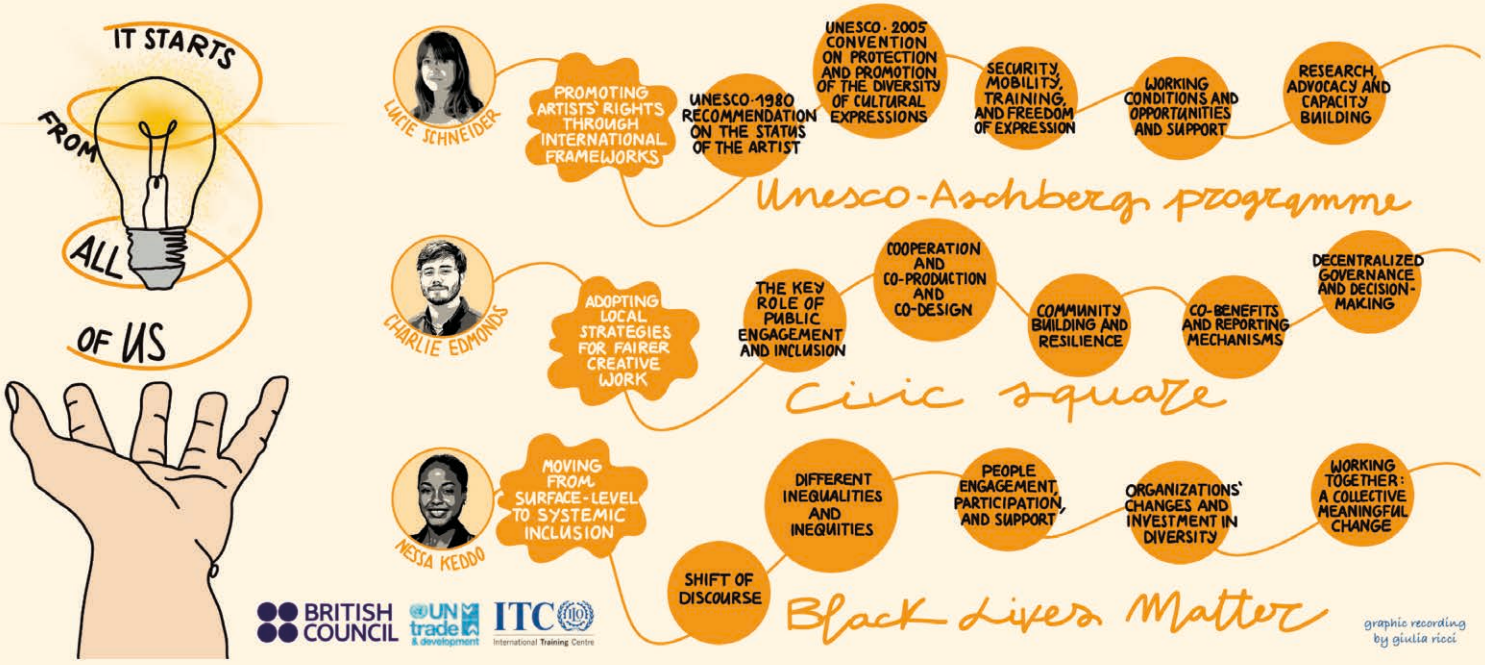
- ☐ ¿Cómo podríamos establecer cursos o plataformas universales para el emprendimiento creativo en todas las disciplinas?
- ☐ ¿Cómo podríamos desarrollar nuevas funciones y competencias híbridas que fusionen la creatividad, la tecnología, los datos y el propósito social?
- ☐ ¿Qué papel deberían desempeñar los gobiernos, las instituciones educativas y el sector privado en la creación de un ecosistema de competencias resiliente y preparado para el futuro?
- ☐ ¿Cómo pueden las políticas educativas responder mejor a la naturaleza multidisciplinar de los creativos y los productos creativos para fomentar el aprendizaje permanente?

¿Y si la educación pudiera crecer de forma tan creativa como las personas a las que sirve?

En un mundo en el que las industrias creativas exigen agilidad, imaginación y colaboración interdisciplinar, ¿qué pasaría si los sistemas de aprendizaje fueran igual de fluidos y expansivos?

Esta iniciativa imagina un futuro en el que la mejora de las competencias y la recualificación profesional no se limiten a las aulas o a los puestos de trabajo, sino que se integren en el tejido de la vida cotidiana. Un futuro en el que las políticas educativas acepten la naturaleza multidisciplinar del trabajo creativo, fomentando el aprendizaje permanente que evoluciona junto con el recorrido de cada persona. Un futuro en el que se eliminen las barreras de acceso mediante programas de formación inclusivos y colaboraciones entre escuelas, industrias y comunidades, garantizando que las competencias que las personas adquieren se ajusten realmente a las oportunidades que les esperan.

No se trata de formar para ocupaciones fijas. Se trata de liberar el potencial, construir trayectorias adaptables y dar forma a un ecosistema creativo donde todos puedan seguir aprendiendo, creciendo y creando.



Sobre la igualdad de género, la diversidad y la inclusión

Para construir un futuro creativo verdaderamente inclusivo, debemos ir más allá de los gestos simbólicos y avanzar hacia una transformación estructural. Esto significa no solo abrir puertas, sino también preguntarnos quién las construyó, quién tiene las llaves y qué supuestos sustentan la arquitectura. La inclusión, como subrayaron varios ponentes, debe ser sistémica: no se trata simplemente de una cuestión de representación o acceso, sino de replantearse cómo se distribuyen el poder, el valor y la voz en la economía cultural y creativa.

Los esfuerzos para promover la inclusión se llevan a cabo a múltiples niveles. A escala internacional, la UNESCO sigue defendiendo marcos que promueven los derechos de los artistas y los profesionales de la cultura. Desde la *Recomendación de 1980 sobre la Condición del Artista* hasta la *Convención de 2005 sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*, estos instrumentos tienen por objeto reforzar la seguridad, la movilidad, la libertad de expresión y las oportunidades económicas de los creativos de todo el mundo. Sin embargo, la aplicación suele ir a la zaga de las ambiciones. Los derechos existen sobre el papel, pero muchos artistas —en particular las mujeres y las personas pertenecientes a grupos minoritarios o infrarrepresentados— siguen careciendo en la práctica de acceso a redes, recursos y protecciones. Para salvar esa brecha no solo se necesitan políticas, sino también actividades de promoción, investigación y desarrollo de capacidades a todos los niveles.

Pero los marcos globales[11] por sí solos no son suficientes. La acción local de base comunitaria es igualmente vital. En muchos casos, el cambio más significativo se produce cuando las personas colaboran más allá de las fronteras, cuando las instituciones públicas, las autoridades locales, los emprendedores y los ciudadanos crean juntos soluciones. Este enfoque participativo no solo genera ideas, sino que fomenta la resiliencia y refuerza la confianza mutua y la rendición de cuentas, especialmente cuando existen mecanismos de transparencia, responsabilidad compartida y redistribución justa. Algunos participantes en el taller, por ejemplo, señalaron experimentos creativos para formalizar la promoción del diseño en distintos sectores o para formar a los cuidadores a través de las artes con el fin de fomentar entornos de cuidado más inclusivos. En el mejor de los casos, estas prácticas permiten que la expresión cultural responda a las necesidades del mundo real al tiempo que se fomenta un diálogo intergeneracional e interseccional más profundo.

En la práctica, la inclusión es inseparable de la infraestructura. El enfoque de *Civic Square* para la regeneración a escala de barrio, por ejemplo, muestra cómo el diseño de los sistemas públicos —energía, vivienda, participación, educación— puede reforzar la exclusión o convertirse en un vehículo para la equidad. Al poner en primer plano las voces marginadas tanto en el proceso como en el resultado, transforman la inclusión de un gesto simbólico a una transformación real.

[11] El último Informe Mundial de la UNESCO sobre políticas culturales destaca la importancia de la alineación sistémica para proteger la diversidad cultural y garantizar un acceso equitativo a las oportunidades creativas. UNESCO. (2022). Re|shaping policies for creativity: Addressing culture as a global public good. UNESCO Publishing. https://www.unesco.org/en/articles/reshaping-policies-creativity-addressing-culture-global-public-good.



Aun así, la inclusión no puede reducirse únicamente al acceso. No basta con decir «todo el mundo es bienvenido» sin abordar las exclusiones más profundas que existen. Como se destacó en el debate, hay una distinción crucial entre la inclusión performativa y la inclusión transformadora. La primera se centra en las apariencias —cifras, listas de verificación, cuotas—, mientras que la segunda exige un cambio en la cultura, la gobernanza y el enfoque. Implica confrontar los privilegios, redistribuir la voz y diseñar instituciones que sean inclusivas por diseño, no exclusivas por defecto.

Construir un futuro creativo justo significa diseñar un ecosistema en el que las oportunidades no estén dictadas por los privilegios, la ubicación o las redes, sino que sean accesibles a todos los creativos en función de su talento y su contribución. El acceso justo al mercado puede ser fundamental para esta visión, al proporcionar vías de crecimiento y de entrada en espacios a los que muchos no pueden acceder debido a barreras sistémicas y estructurales. Igualmente importante es el «arte de la reciprocidad como valor intrínseco», que garantiza que los intercambios dentro del sector creativo se basen en el respeto mutuo, el beneficio equitativo y el apoyo sostenido, especialmente para aquellos que históricamente han estado desatendidos. La incorporación de estos principios en las políticas, los programas y las normas culturales será esencial para dar forma a una economía creativa que sea inclusiva, resiliente y verdaderamente representativa de su gente.

De cara al futuro, sigue planteándose una pregunta clave: ¿cómo pueden la reciprocidad, el cuidado y la consideración traducirse de valores a buenas prácticas para los creativos, y cómo pueden integrarse estas prácticas en los sistemas, las políticas y las estructuras de mercado que dan forma al sector? Las respuestas determinarán si la equidad en la economía creativa sigue siendo un ideal o se convierte en una realidad vivida.

En última instancia, este debate replanteó la inclusión no como un objetivo aislado, sino como una práctica continua: un compromiso con la equidad, la reciprocidad y el cuidado. Ya sea a través de marcos internacionales, experimentos locales o reformas institucionales, construir un futuro inclusivo para la economía creativa requiere un esfuerzo colectivo y un compromiso a largo plazo. Nos exige escuchar con mayor atención, diseñar de forma más deliberada y actuar con mayor audacia para garantizar que la economía creativa se convierta en un espacio donde todos puedan no solo participar, sino también prosperar.

A lo largo de las conversaciones, se hizo hincapié repetidamente en la importancia de los enfoques participativos, no solo para garantizar que las políticas sean inclusivas, sino también para reforzar su legitimidad e impacto. Sin embargo, es igualmente importante tener en cuenta la forma en que se estructuran estos enfoques y los sesgos que podrían reproducir inadvertidamente. Desarrollar marcos sólidos para la participación de las partes interesadas y permanecer atentos a las dinámicas de poder y exclusión puede ayudar a garantizar que los procesos participativos sean verdaderamente representativos y generativos.[12]

[12] Amuso, V., y Van Woensel, L. (2025). Reflexiones sobre la aplicación del pensamiento sistémico al mapeo de partes interesadas: la Unidad STOA del Parlamento Europeo.

LAS PREGUNTAS DE HOY PARA EL MAÑANA

Incorporar la inclusión y cambiar la cultura

- ☐ ¿Cómo podríamos integrar la inclusión de forma sistémica en toda la cadena de valor creativa, no como un gesto puntual, sino como un cambio cultural y de gobernanza sostenido?
- ☐ ¿Qué marcos éticos y prácticas colaborativas pueden orientar una representación equitativa, especialmente en relación con la diversidad de género y cultural?
- ☐ ¿Qué métodos probados pueden impulsar el cambio cultural a nivel comunitario y cómo podrían ampliarse para dar forma a políticas nacionales e internacionales más amplias?

Crear vías y representación entre generaciones

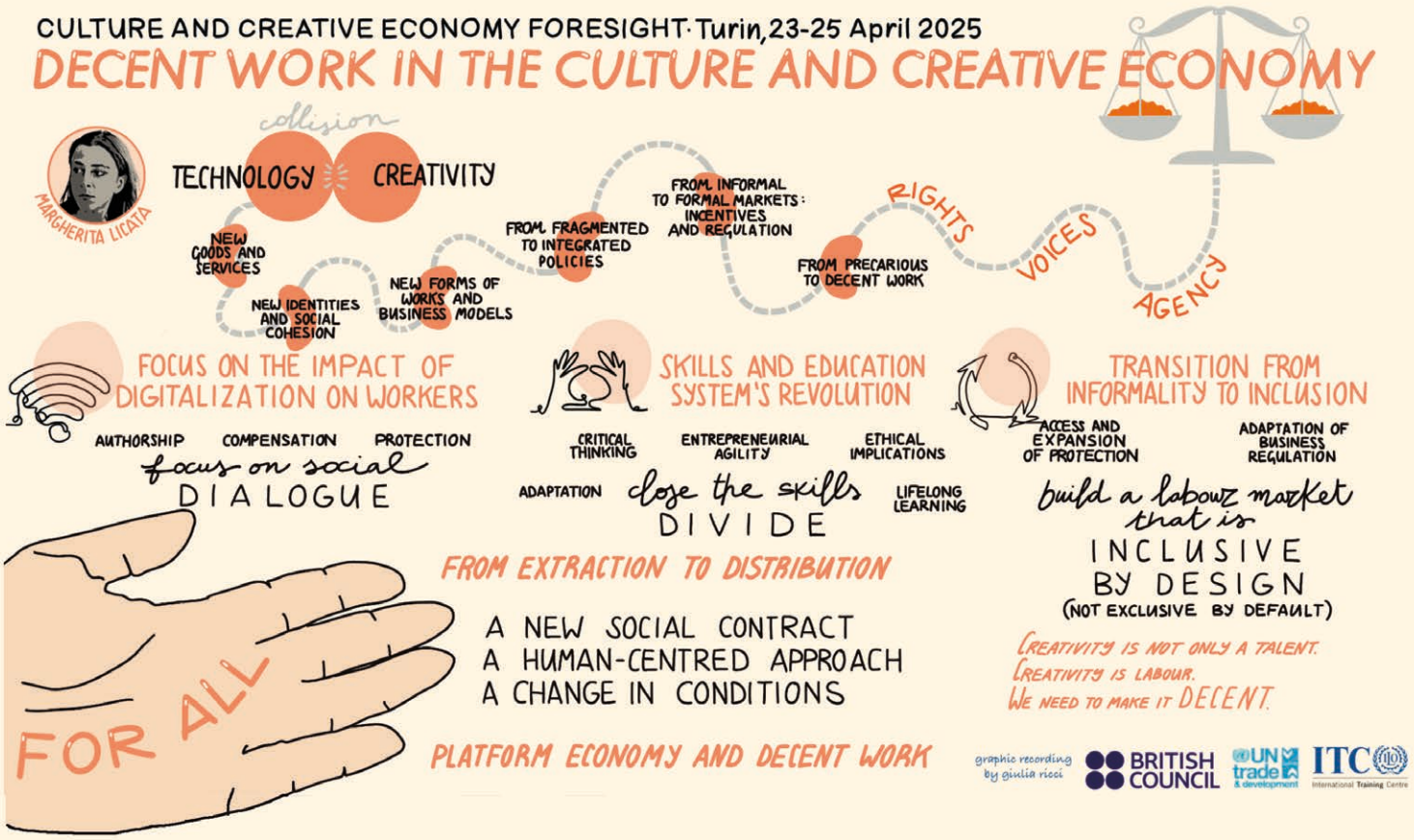
- ☐ ¿Cómo podríamos diseñar vías de educación y formación inclusivas que apoyen a los grupos infrarrepresentados desde la educación temprana hasta el liderazgo creativo?
- ☐ ¿Cómo podríamos empoderar a las comunidades culturalmente diversas y a las voces infrarrepresentadas para que influyan activamente en la toma de decisiones en materia de política y producción cultural?
- ☐ ¿Cómo podemos garantizar el acceso intergeneracional a la educación y una participación significativa en todo el ecosistema creativo?

Prácticas compartidas y narración de historias para la inclusión

- ☐ ¿Cómo pueden las prácticas creativas compartidas —incluidas la interpretación y la narración de historias— fortalecer el diálogo intergeneracional, la confianza artística y la cohesión social?
- ☐ ¿Cómo puede la expresión creativa ayudar a contrarrestar la manipulación del público y promover narrativas éticas y pluralistas?
- ☐ ¿Cómo podríamos formar embajadores y defensores que mantengan un patrimonio diverso y aboguen por un futuro inclusivo?

Estructuras facilitadoras e infraestructura inclusiva

- ☐ ¿Cómo podríamos formalizar la incidencia del diseño y crear herramientas de movilidad de apoyo —como visados o pasaportes creativos— que promuevan una colaboración global e inclusiva?
- ☐ ¿Cómo podríamos construir infraestructuras digitales inclusivas, incluidos conjuntos de datos justos para el entrenamiento de la IA, que reflejen la complejidad y la diversidad de las identidades creativas?



¿Y si pudiéramos convertir la brecha generacional en una alianza generacional?

En un mundo cada vez más envejecido y fragmentado, ¿y si reimagináramos la relación entre la edad y la innovación, no como opuestos, sino como una poderosa sinergia?

Uniting Generations es una iniciativa global para tender puentes entre jóvenes y mayores, expertos en tecnología y personas con gran sabiduría, estimulando una colaboración intergeneracional e intercultural significativa. Imagina lugares de trabajo donde la energía de la juventud y la perspicacia de la experiencia co-crean un futuro mejor. Comunidades donde la mentoría fluye en ambos sentidos. Equipos que son más fuertes no a pesar de sus diferencias, sino gracias a ellas.

A través de una convocatoria abierta a nivel mundial, el proyecto recopila ideas audaces, datos y prácticas de todo el mundo, financiando y ampliando soluciones que reconectan a las generaciones, reconfiguran la colaboración y empoderan a todos los ciudadanos para que contribuyan plenamente, independientemente de su edad.

Esto no es solo inclusión. Es reinvención. Y es así como construimos futuros que pertenecen a todos.

Sobre el trabajo decente

A medida que las tecnologías digitales siguen remodelando la economía cultural y creativa,[13] no solo están transformando la forma en que se produce y distribuye el contenido creativo, sino que también están generando nuevas formas de valor, identidades y relaciones, además de alterar el tejido social y los modos de trabajo. En este panorama en rápida evolución, el progreso tecnológico está superando la adaptación institucional, creando una desconexión entre las innovaciones que impulsan las industrias creativas y las protecciones disponibles para las personas que trabajan en ellas.

Hoy en día, muchos trabajadores creativos se ven obligados a desenvolverse en un terreno altamente fragmentado y precario. Si bien las plataformas y las herramientas de IA pueden amplificar las voces y ampliar el acceso, también difuminan los límites de la autoría, la propiedad y la remuneración justa. Estos cambios exigen un nuevo contrato social, uno que pase de los modelos extractivos a sistemas más equitativos de control, beneficios y responsabilidades distribuidos. El objetivo es crear condiciones en las que el trabajo creativo no solo sea posible, sino también digno, protegido y sostenible.

Un elemento central de esta transformación es el concepto de trabajo decente, entendido no solo como la presencia de derechos y protecciones, sino también como una inclusión significativa en las cadenas de valor en evolución de la economía creativa. Para lograrlo, se necesitan varias estrategias interconectadas.

En primer lugar, existe una necesidad urgente de modernizar los marcos de diálogo social para que puedan dar cabida a nuevas formas de trabajo, incluidos los acuerdos basados en plataformas y el trabajo autónomo. Sin ese diálogo, muchos profesionales creativos siguen excluidos de las negociaciones sobre las condiciones que determinan sus medios de vida. Facilitar la representación colectiva, incluso fuera de las estructuras de empleo tradicionales, es clave para garantizar que los modelos de negocio en evolución no erosionen la capacidad de acción y el poder de negociación de los trabajadores. En este contexto, los experimentos emergentes en materia de sindicalización y los enfoques centrados en los creadores —algunos respaldados por los avances en la trazabilidad de los contenidos y las herramientas digitales— ofrecen puntos de partida prometedores para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

En segundo lugar, el aprendizaje permanente debe ocupar un lugar central en el futuro de la economía creativa. A medida que las funciones se vuelven más híbridas y requieren un mayor uso de la tecnología, los trabajadores necesitarán apoyo no solo para mejorar sus competencias, sino también para pensar de forma crítica, actuar de manera ética y responder con agilidad a las circunstancias cambiantes. Esto incluye la capacidad de gestionar los riesgos y oportunidades de la IA, gestionar la propiedad intelectual en entornos digitales y negociar su papel dentro de unos mercados culturales cada vez más globalizados. Abordar el estrés mental, la sobrecarga digital y la creciente sensación de aislamiento que se observa en los ámbitos creativos también será esencial para que la mano de obra creativa se mantenga resiliente y motivada a lo largo del tiempo.

[13] Una investigación reciente de la OIT destaca cómo las plataformas digitales están remodelando las condiciones de trabajo en el sector creativo, planteando nuevas cuestiones en torno a la autonomía, la atribución y la equidad. Gardiner, D. Equilibrio: el papel de las plataformas digitales en la configuración de las condiciones del trabajo creativo. Documento de trabajo de la OIT n.º 123. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2024 (https://www.ilo.org/publications/balancing-act-role-digital-platforms-shaping-conditions-creative-work).

En tercer lugar, la transición de la informalidad a la formalidad debe abordarse de manera holística. La formalización no debe imponerse mediante mecanismos de cumplimiento de arriba abajo que corran el riesgo de excluir precisamente a las personas a las que pretenden incluir. En lugar de ello, los marcos normativos deben diseñarse teniendo en cuenta la inclusión desde el principio, ofreciendo incentivos reales y reduciendo las cargas administrativas. Los trabajadores creativos —muchos de los cuales son autónomos u operan en redes informales— necesitan vías accesibles a la protección social, la formación y el acceso al mercado. Estas vías deben reconocer y aprovechar las formas organizativas dinámicas que ya existen, incluso fuera de las estructuras oficiales.

En muchas partes del Sur Global, los profesionales creativos siguen en modo de supervivencia, donde la necesidad inmediata de seguridad, estabilidad y una remuneración justa tiene prioridad sobre la capacidad de centrarse en la innovación —a diferencia de contextos en los que las necesidades básicas se satisfacen de forma más constante. Muchos creativos también son objeto de explotación, prejuicios en el lugar de trabajo y exclusión estructural, y a menudo se les trata como un aporte complementario o una opinión alternativa, en lugar de ser reconocidos como responsables clave de la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Abordar estas disparidades requiere cambios sistémicos en las normas laborales, la cultura del lugar de trabajo y la representación en los puestos de liderazgo en toda la economía creativa.

Esto también plantea dos preguntas urgentes: *a) ¿Cómo se pueden diseñar marcos de trabajo decente en el sector creativo que den prioridad a la seguridad, la remuneración justa y la estabilidad de los creativos —, especialmente en el Sur Global— sin dejar de habilitar espacios para la innovación? b) ¿Cómo pueden las organizaciones desmantelar los prejuicios en el lugar de trabajo y reestructurar los procesos de toma de decisiones para que los creativos sean valorados y reconocidos como contribuyentes fundamentales en los niveles de liderazgo?*

Como muestra el trabajo de Civic Square en el Reino Unido, el trabajo decente está cada vez más vinculado a transformaciones más amplias en nuestra forma de concebir la infraestructura, la ecología y la pertenencia. Cuando los profesionales creativos participan en transiciones impulsadas por la ciudadanía —a través de la rehabilitación de barrios, el diseño regenerativo o la programación cultural participativa—, su trabajo no solo cobra sentido, sino que contribuye al valor público a largo plazo. La reestructuración de las infraestructuras se convierte en una vía para revalorizar el trabajo cultural en sí mismo.

En última instancia, la creatividad no es meramente un rasgo personal o una habilidad abstracta: es trabajo. Genera valor, da forma a la sociedad y, para millones de personas, es un medio de vida. El reto que tenemos por delante consiste en garantizar que este trabajo reciba el trato que le corresponde: no como un lujo o una actividad secundaria, sino como una parte vital de nuestras economías y comunidades que merece condiciones dignas, recompensas equitativas y una voz significativa.

Si se apoya adecuadamente, la creatividad no es solo una fuente de valor económico, sino un espacio de significado cultural, cohesión social e imaginación sistémica.

LAS PREGUNTAS DE HOY PARA EL MAÑANA

Estructuras colectivas y representación

- [ ] ¿Cómo podríamos reforzar la representación colectiva de los trabajadores creativos —por ejemplo, a través de sindicatos, cooperativas o plataformas digitales— para apoyar una negociación y una incidencia más justas?
- [ ] ¿Cuáles son los modelos de intermediación más eficaces para la economía creativa y cómo podemos evaluar su impacto en los derechos y el bienestar de los trabajadores?
- [ ] ¿Cómo podríamos acelerar y mejorar la eficacia de la sindicalización en los sectores creativos fragmentados e informales?

Derechos, seguridad y marcos jurídicos

- [ ] ¿Cómo podríamos crear marcos jurídicos y normativos sólidos que garanticen condiciones de trabajo seguras, transparentes y protegidas para los creativos, tanto en entornos físicos como digitales?
- [ ] ¿Qué papel podría desempeñar un estatuto jurídico especial para los profesionales creativos a la hora de mejorar los derechos, las protecciones y el acceso a los mecanismos de apoyo?
- [ ] ¿Cómo pueden las organizaciones internacionales, como la OIT, ayudar a definir y hacer cumplir normas de trabajo decente adaptadas a las industrias creativas y culturales?

Remuneración justa y reconocimiento del trabajo

- [ ] ¿Cómo podríamos garantizar una remuneración oportuna, justa y significativa por el trabajo creativo, incluidas formas no monetarias como el tiempo protegido o el reconocimiento de las contribuciones basadas en procesos?
- [ ] ¿Qué modelos de remuneración y prácticas comerciales —incluido el comercio justo para los creativos— pueden ofrecer una mayor equidad y sostenibilidad en todo el sector?

Inclusión, informalidad y elegibilidad

- ☐ ¿Cómo podríamos abrir la economía creativa a los trabajadores informales mediante políticas, plataformas y protecciones más inclusivas?
- ☐ ¿Cómo podemos definir los ámbitos adecuados de apoyo y elegibilidad para garantizar que las diversas profesiones creativas —incluidas las funciones emergentes e híbridas— estén debidamente cubiertas?
- ☐ ¿Qué estrategias pueden apoyar la reincorporación y la inclusión continuada de creativos altamente cualificados, especialmente en tiempos de disrupción?

Protección y movilidad transnacionales

- ☐ ¿Cómo podríamos ampliar la seguridad social y las prestaciones más allá de las fronteras para apoyar a los profesionales creativos móviles y a los nómadas digitales?
- ☐ ¿Cómo podemos garantizar que los activos digitales, los créditos por trabajos creativos y el reconocimiento profesional sean reconocidos y transferibles entre diferentes jurisdicciones? ¿Cómo podría la colaboración internacional mejorar el acceso a una infraestructura cultural compartida y garantizar unas condiciones de trabajo seguras a nivel mundial?

Nuevas profesiones, métricas e impacto

- ☐ ¿Cómo podríamos apoyar la aparición de nuevas funciones creativas con orientación social y desarrollar las métricas correspondientes (como los KPI (Indicadores Clave de Desempeño) sociales o culturales) para medir su valor?
- ☐ ¿Qué marcos son necesarios para reconocer y ampliar las contribuciones creativas que generan no solo un impacto económico, sino también social y ecológico?

¿Y si los trabajadores creativos tuvieran su propio estatus legal, un estatus que reflejara verdaderamente cómo viven y trabajan?

Imaginemos un mundo en el que artistas, diseñadores, intérpretes y otros innovadores culturales pudieran acceder a protecciones legales, asistencia sanitaria y servicios financieros a medida, diseñados específicamente para la naturaleza independiente y basada en proyectos del trabajo creativo. Un mundo en el que cruzar fronteras para compartir ideas y colaborar no se viera obstaculizado por rígidos sistemas de visados y donde la burocracia no sofocara las nuevas iniciativas antes de que comenzaran.

Esta iniciativa propone un marco jurídico global —una ley especial— para los profesionales creativos. Evaluaría los retos nacionales, fomentaría las alianzas internacionales y estudiaría modelos de formalización para crear herramientas políticas que empoderen al sector creativo.

¿El resultado? Medios de vida más resilientes, un mayor intercambio cultural y una economía creativa global próspera que, por fin, reconozca y apoye a las personas que la conforman.



Photo: Daianne Moreno

MIRANDO JUNTOS HACIA EL FUTURO

> *Cuando un sistema está lejos del equilibrio, pequeñas islas de coherencia en un mar de caos tienen la capacidad de elevar todo el sistema a un nivel superior*
>
> Ilya Prigogine

A lo largo de tres días en Turín, nos propusimos no predecir el futuro de la economía cultural y creativa, sino imaginarlo —de forma intencionada, colectiva y con un sentido de responsabilidad creativa—. Lo que surgió de este ejercicio fue algo más que un conjunto de escenarios, ideas o recomendaciones, fue un reconocimiento compartido de que el futuro no es algo que simplemente nos sucede: es algo que moldeamos, a través de las decisiones que tomamos, las preguntas que planteamos y las formas en que aprendemos a trabajar juntos.

Este informe refleja tanto el contenido de esas conversaciones como el proceso que las hizo posibles. Los participantes no acudieron solo para hablar desde la experiencia, sino para escuchar, crear prototipos e imaginar más allá de las fronteras —entre disciplinas, geografías y sectores—. Como reflexionó una de las personas participantes, «la belleza surge de la colaboración», un recordatorio de que la riqueza del trabajo de prospectiva reside tanto en la diversidad de perspectivas aportadas a la sala como en las herramientas o marcos aplicados.

El taller reveló una profunda interdependencia entre la transformación sistémica y las realidades cotidianas del trabajo creativo. Los debates sobre la IA, la igualdad de género, el trabajo decente o el comercio nunca fueron meramente abstractos: se basaban en la experiencia vivida por los creativos que afrontan los procesos de cambio. Por ejemplo, una persona participante señaló que «el mundo laboral debe ponerse al día muy rápidamente para dar cabida e incorporar el valor que pueden ofrecer las industrias creativas informales», mientras que otro destacó que «el trabajo de base sigue siendo la forma más eficaz de desarrollar capacidades en las industrias creativas». Estas reflexiones apuntaban no solo a lo que debe cambiar, sino también a dónde ya está surgiendo un cambio significativo: desde la base.

El papel de la creatividad en sí mismo se replanteó: no solo como una capacidad de expresión o innovación, sino como un método para lidiar con la complejidad. La prospectiva, en este contexto, demostró ser una herramienta útil para cultivar esta mentalidad. Permitió a los participantes ensayar diferentes futuros, someter a prueba las hipótesis y ampliar su percepción de lo que es posible. Se creó un espacio para la «iteración crítica», como la describió un participante: un proceso de dar forma a las ideas a través de

múltiples perspectivas, en lugar de precipitarse hacia las soluciones. La presentación de Civic Square, con su audaz replanteamiento de la transición climática a escala de barrio, ofreció una de esas «islas de coherencia» en un sistema bajo presión, ilustrando cómo la creatividad local puede generar estrategias de relevancia global.

El ejercicio también puso de manifiesto algunas tensiones críticas. Muchos reconocieron que las actuales infraestructuras de apoyo —ya sean legales, educativas, financieras o institucionales— están mal equipadas para satisfacer las demandas del futuro. Al mismo tiempo, existía la firme sensación de que la economía cultural y creativa encierra un enorme potencial, aún sin explotar, para impulsar una transformación social más amplia. Como preguntó un participante: *¿qué pasaría si la innovación, la experimentación y el descubrimiento basados en la cultura recibieran tanta inversión política como la producción y el consumo es convencionales?* El reto, tal y como muchos lo veían, no es solo mejorar lo que ya existe, sino hacer cosas completamente diferentes: diseñar nuevos modelos de participación, propiedad, cuidado y creación de valor.

Las conversaciones se caracterizaron por una insistencia compartida en que la inclusión y la sostenibilidad no son simplemente objetivos a los que aspirar, sino prácticas que deben impregnar todos los niveles de la estrategia, la política y el diseño. «La inclusión y la sostenibilidad no son resultados, son formas de pensar, trabajar y planificar», señaló un participante. La economía creativa no puede ser resiliente si no es equitativa. Tampoco puede ser innovadora si reproduce sistemas excluyentes. Los participantes abogaron por enfoques interseccionales, itinerarios de aprendizaje co-diseñados, un mayor reconocimiento de las prácticas informales y nuevas formas de colaboración entre artistas, responsables políticos, inversores y educadores.

Por último, el proceso en sí mismo se convirtió en una demostración de lo que es posible. A través de escenarios especulativos, herramientas, provocaciones y experimentos de diseño, los participantes exploraron no solo qué podría ser diferente en el futuro, sino cómo podríamos llegar hasta allí. Este enfoque —basado en la curiosidad, la colaboración y la adaptabilidad— reflejaba muchas de las cualidades que los propios creativos encarnan. «La prospectiva», como dijo un participante, «es una gran herramienta para la planificación positiva: imaginar el futuro manteniendo la calma junto a otras personas creativas es maravilloso». También subrayó el valor de las «competencias clave» como la empatía, la negociación y la alfabetización cultural, capacidades que son fundamentales para diseñar futuros inclusivos.

Las ideas aquí recopiladas no son respuestas definitivas. Son un conjunto de perspectivas, provocaciones y preguntas estratégicas destinadas a suscitar más debate y acción. En los próximos meses, esperamos que sigan inspirando el diálogo intersectorial, la innovación en las políticas y nuevas formas de colaboración en toda la economía cultural y creativa.

Porque, en última instancia, el resultado más poderoso de este proceso puede que no sean los futuros que imaginamos, sino las capacidades que hemos construido juntos para imaginar futuros.



AGRADECIMIENTOS

El taller sobre prospectiva de la economía cultural y creativa no habría sido posible sin el generoso apoyo del CIF-OIT y del equipo organizador formado por Stefano Merante, Juliana Maziero Castro y Alessandra Gamna, así como sin la ayuda en la moderación y los conocimientos especializados aportados por Margarita Lalayan, Anna Zongollowicz, Maud Ritz y Nicolás Torres Vieira. Gracias a Rehana Mughal y Kwame Kwakye-Safo, del British Council. Gracias a la UNCTAD, especialmente a Katalin Bokor y Marisa Henderson. Además, agradecemos a todos los participantes y expertos que han contribuido: Daniar Amanaliev, Martin Alejandro Correa, Nicola Cumurri, Laura Cyron, Charlie Edmonds, Giorgio Fazio, Alexandra Golovko, Nessa Keddo, Dwinita Larasati, Margherita Licata, Keith Nurse, Lucie Schneider, Jen Snowball y a todas las personas participantes en el taller.

Un agradecimiento especial también a Giulia Ricci por la recopilación visual y a Nik Baerten (Pantopicon) por su apoyo en materia de prospectiva y por su ayuda con el informe.

Centro Internacional de Formación de la OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turín – Italia

www.itcilo.org

Copyright © Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2026. Todos los derechos reservados.