

# Análisis del ecosistema de innovación de las industrias culturales y creativas de Euskadi



ESTUDIOS DE POSICIONAMIENTO DE LAS INDUSTRIAS  
CULTURALES Y CREATIVAS

# Análisis del ecosistema de innovación de las industrias culturales y creativas de Euskadi



Kulturaren  
Euskal Behatokia  
Observatorio Vasco  
de la Cultura



**Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia**

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2026

Un registro bibliográfico de esta obra puede consultarse en la Biblioteca General del Gobierno Vasco <https://www.katalogoak.euskadi.eus/katalogobateratua>

**Edición:** mayo 2026

© Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi  
Departamento de Cultura y Política Lingüística  
© Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto

**Internet:** [www.euskadi.eus](http://www.euskadi.eus)  
[www.orkestra.deusto.es](http://www.orkestra.deusto.es)

**Editado por:** Eusko Jaularitzaren Argiltapen Zerbitzua  
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco  
C/ Donostia- San Sebastián 1, 01010 Vitoria-Gasteiz

**Autores:** Ibone Eguia, Mercedes Oleaga, Imanol Aizpuru

**Coordinación:** Observatorio Vasco de la Cultura

**Diseño y composición:** EPS Comunicación e Impresión, S.L.

**ISBN:** 978-84-457-3866-5



# | INDICE

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>LISTA DE GRÁFICOS</b>                                                                                                         | 6  |
| <b>LISTA DE FIGURAS</b>                                                                                                          | 7  |
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>                                                                                                           | 8  |
| <b>2. METODOLOGÍA</b>                                                                                                            | 10 |
| <b>3. RELATO SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL ECOSISTEMA DE LAS ICC DE EUSKADI</b>                                                         | 12 |
| 3.1. Contexto europeo y los primeros pasos para la construcción de un ecosistema de las ICC en Euskadi (hasta 2012)              | 13 |
| 3.2. La incorporación de las ICC en la RIS3 de Euskadi y avances en la consolidación y estructuración del ecosistema (2012–2018) | 15 |
| 3.3. De la consolidación a la transformación: 2019–actualidad                                                                    | 16 |
| <b>4. ANÁLISIS DE ESPECIALIZACIÓN DE LAS ICC DE EUSKADI</b>                                                                      | 18 |
| 4.1. La especialización en Euskadi frente a España                                                                               | 18 |
| 4.2. La especialización en los tres Territorios Históricos frente a Euskadi y a España                                           | 20 |
| 4.2.1. La evolución de la especialización de Araba                                                                               | 20 |
| 4.2.2. La evolución de la especialización de Bizkaia                                                                             | 24 |
| 4.2.3. La evolución de la especialización de Gipuzkoa                                                                            | 27 |
| 4.3. Conclusiones del análisis de los índices de especialización                                                                 | 30 |
| <b>5. MAPEO DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN CULTURAL Y CREATIVO DE EUSKADI</b>                                                      | 31 |
| <b>6. CÓMO SE ENTIENDE Y EXPERIMENTA EL ECOSISTEMA DESDE DENTRO</b>                                                              | 34 |
| 6.1. Visión global del ecosistema                                                                                                | 35 |
| 6.2. Roles y funciones                                                                                                           | 38 |

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.2.1. Agentes empresariales .....                                                      | 38        |
| 6.2.2. Agentes de conocimiento .....                                                    | 39        |
| 6.2.3. Agentes de gobernanza .....                                                      | 41        |
| 6.2.4. Sociedad civil .....                                                             | 43        |
| 6.2.5. Agentes intermedios .....                                                        | 43        |
| 6.3. Interacciones y colaboraciones .....                                               | 45        |
| 6.3.1. Mecanismos formales e interinstitucionales de colaboración .....                 | 45        |
| 6.3.2. Mecanismos informales de colaboración .....                                      | 48        |
| 6.4. Liderazgo del ecosistema .....                                                     | 49        |
| 6.5. Retos y oportunidades del ecosistema de innovación de las ICC en Euskadi .....     | 50        |
| 6.5.1. Retos y oportunidades generales y transversales al conjunto del ecosistema ..... | 50        |
| 6.5.2. El reto en la política fiscal dirigida a las ICC .....                           | 53        |
| 6.5.3. Retos y oportunidades por subsector .....                                        | 56        |
| 6.6. Visiones en un escenario a 10 años .....                                           | 64        |
| <b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>                                          | <b>66</b> |
| <b>8. ANEXOS .....</b>                                                                  | <b>72</b> |
| 8.1. Organizaciones entrevistadas .....                                                 | 72        |
| 8.2. Guiones de las entrevistas .....                                                   | 72        |
| 8.3. Metodología para el análisis de las entrevistas .....                              | 73        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                                               | <b>76</b> |

# | LISTA DE GRÁFICOS

|                     |                                                                                                         |    |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 4.1</b>  | Índices de especialización empresarial de las ICC de Euskadi respecto a España en 2015 y 2024 .....     | 20 |
| <b>Gráfico 4.2</b>  | Índices de especialización empresarial de las ICC de Araba respecto a Euskadi y España en 2015 .....    | 21 |
| <b>Gráfico 4.3</b>  | Índices de especialización empresarial de las ICC de Araba respecto a Euskadi y España en 2024 .....    | 22 |
| <b>Gráfico 4.4</b>  | Índices de especialización del empleo de las ICC de Araba respecto a Euskadi en 2015 .....              | 23 |
| <b>Gráfico 4.5</b>  | Índices de especialización del empleo de las ICC de Araba respecto a Euskadi en 2024 .....              | 23 |
| <b>Gráfico 4.6</b>  | Índices de especialización empresarial de las ICC de Bizkaia respecto a Euskadi y España en 2015 .....  | 24 |
| <b>Gráfico 4.7</b>  | Índices de especialización empresarial de las ICC de Bizkaia respecto a Euskadi y España en 2024 .....  | 25 |
| <b>Gráfico 4.8</b>  | Índices de especialización del empleo de las ICC de Bizkaia respecto a Euskadi en 2015 .....            | 26 |
| <b>Gráfico 4.9</b>  | Índices de especialización del empleo de las ICC de Bizkaia respecto a Euskadi en 2024 .....            | 26 |
| <b>Gráfico 4.10</b> | Índices de especialización empresarial de las ICC de Gipuzkoa respecto a Euskadi y España en 2015 ..... | 27 |
| <b>Gráfico 4.11</b> | Índices de especialización empresarial de las ICC de Gipuzkoa respecto a Euskadi y España en 2024 ..... | 28 |
| <b>Gráfico 4.12</b> | Índices de especialización del empleo de las ICC de Gipuzkoa respecto a Euskadi en 2015 .....           | 29 |
| <b>Gráfico 4.13</b> | Índices de especialización del empleo de las ICC de Gipuzkoa respecto a Euskadi en 2024 .....           | 29 |

# | LISTA DE FIGURAS

|                   |                                                                               |    |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 3.1</b> | Fases principales de la evolución del ecosistema de los últimos 25 años ..... | 13 |
| <b>Figura 5.1</b> | Mapeo de los agentes del ecosistema .....                                     | 33 |

# 1. | INTRODUCCIÓN

En las dos últimas décadas, las Industrias Culturales y Creativas (ICC) han pasado a ocupar un lugar central en las políticas de innovación y a consolidarse como un sector estratégico en Europa y en Euskadi. Su capacidad de generar empleo, impulsar la cohesión social, proyectar identidades y abrir nuevas vías de innovación social y tecnológica sitúa a las ICC en el núcleo de la competitividad territorial. En este contexto, Euskadi ha recorrido un camino significativo: desde la inclusión de las ICC en la Estrategia de Especialización Inteligente (RIS3) hasta la creación de estructuras específicas como el *Basque District of Culture and Creativity* (BDCC) o el polo de conocimiento KSIgune. Estos avances reflejan una apuesta institucional por fortalecer un ecosistema diverso y dinámico, capaz de dialogar con las tendencias globales y, al mismo tiempo, responder a las particularidades locales.

El presente informe se enmarca en esa trayectoria y responde a la necesidad de comprender mejor cómo evoluciona el ecosistema de innovación de las ICC en Euskadi y qué retos y oportunidades plantea para la acción pública. Su objetivo no es únicamente descriptivo, sino también estratégico. A través del análisis aquí presentado, se pretende ofrecer un diagnóstico que contribuya al diseño de políticas más ajustadas a las realidades de las ICC y que refuercen su papel como motor de desarrollo sostenible e inclusivo de Euskadi. En otras palabras, este informe busca servir de puente entre el conocimiento académico, la experiencia de los propios agentes del ecosistema y la administración pública.

El informe se estructura en cuatro grandes apartados que, en conjunto, permiten trazar una visión global del ecosistema de innovación de las ICC en Euskadi. En primer lugar, se ofrece un recorrido sobre la evolución del ecosistema, que revisa las principales fases de consolidación institucional y sectorial en los últimos veinticinco años. Este repaso histórico ayuda a entender cómo se han configurado las estructuras actuales y qué hitos han impulsado el reconocimiento de la cultura y la creatividad como un sector estratégico para el país.

El segundo bloque presenta el análisis de los índices de especialización, que compara la posición de Euskadi con el conjunto de España y examina las trayectorias de los tres Territorios Históricos. Esta aproximación cuantitativa permite identificar fortalezas diferenciales y ámbitos de subespecialización, ofreciendo una lectura precisa de cómo se distribuye y ha evolucionado el tejido empresarial y laboral de las ICC.

A continuación, el tercer bloque incorpora un mapeo del ecosistema, que representa de forma sintética los principales agentes que lo conforman y su distribución en torno a las distintas funciones del ecosistema. Este ejercicio tiene un valor complementario al análisis anterior, ya que permite

visualizar de manera esquemática la arquitectura institucional, empresarial y de conocimiento que sostiene el ecosistema de innovación cultural y creativo de Euskadi.

Finalmente, el cuarto bloque recoge la visión de los agentes que conforman el ecosistema. Empresas, asociaciones, instituciones, universidades y administraciones públicas aportan sus percepciones sobre el valor del sector, las dinámicas de colaboración, las tensiones existentes y los principales retos y oportunidades. Esta dimensión cualitativa aporta matices imprescindibles para comprender cómo se experimenta el ecosistema desde dentro y cuáles son las expectativas de quienes lo sostienen.

Cada apartado cumple una función específica, pero su sentido pleno surge de la lectura integrada. El análisis histórico permite situar el presente; la especialización cuantitativa, identificar ventajas y carencias; el mapeo, visualizar la estructura general del sistema; y las percepciones de los agentes, traducir esas realidades en experiencias concretas. En conjunto, el informe no ofrece solo un diagnóstico, sino un marco de acción que combina datos, evidencias y experiencias para orientar políticas más eficaces y sostenibles en el desarrollo de las ICC en Euskadi.

En definitiva, este informe tiene un doble propósito: por un lado, reforzar el reconocimiento de las ICC como un sector estratégico dentro de la economía vasca; y por otro, ofrecer orientaciones útiles para el diseño de políticas públicas que favorezcan un ecosistema más innovador, sólido e inclusivo. El análisis pone de relieve que el futuro de la cultura y la creatividad en Euskadi dependerá no solo del talento existente, sino también de la capacidad colectiva para articular un ecosistema coherente que genere valor económico, social y cultural de forma sostenible.

## 2. | METODOLOGÍA

La investigación se ha desarrollado siguiendo una secuencia metodológica que combina análisis documental, tratamiento estadístico de datos y trabajo de campo cualitativo. Este enfoque mixto ha permitido construir una visión integrada del ecosistema de innovación de las Industrias Culturales y Creativas en Euskadi, atendiendo tanto a su evolución histórica e institucional como a la distribución territorial de la especialización y a las percepciones de los propios agentes. La articulación de estas fases ha hecho posible triangular la información y enriquecer las conclusiones del informe.

En una primera etapa se llevó a cabo un ejercicio de *desk research*, orientado a reconstruir el relato sobre la evolución del ecosistema vasco de las ICC en las dos últimas décadas. Se revisaron planes estratégicos, documentación institucional y estudios previos, tanto a escala regional como europea, lo que permitió contextualizar el desarrollo del ecosistema e identificar hitos clave en la consolidación de sus estructuras. Este trabajo incluyó también un benchmarking de casos europeos, que ha servido no solo para contrastar tendencias, sino también para incorporar referencias inspiracionales en el análisis de percepciones de agentes.

De forma paralela, se abordó la obtención y tratamiento de datos estadísticos con el objetivo de analizar, por un lado, el grado de especialización de Euskadi en relación con España y, por otro, las diferencias internas entre los tres Territorios Históricos en el periodo 2015–2024. La información, recopilada de EUSTAT (DIRAE) y del INE (DIRCE) con un nivel de detalle de cuatro dígitos CNAE, se procesó mediante el cálculo de índices de especialización empresarial y de empleo. Esto permitió identificar los subsectores culturales y creativos en los que Euskadi y cada Territorio Histórico presentan fortalezas o debilidades relativas, así como observar su evolución en el tiempo.

La tercera fase consistió en una revisión de la literatura académica sobre ecosistemas de innovación, que cumplió una doble función. Por un lado, proporcionó la base conceptual para elaborar los guiones de las entrevistas en profundidad; por otro, ofreció criterios para garantizar una selección equilibrada de los agentes a entrevistar, siguiendo el modelo de la cuádruple hélice (empresas y profesionales, agentes de conocimiento, administraciones públicas y sociedad civil). En este punto, desde Orkestra–Instituto Vasco de Competitividad realizamos una primera categorización de agentes, que se contrastó con el personal del Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco - en particular con el Observatorio Vasco de la Cultura - en un taller celebrado en mayo. En dicho encuentro, con la participación de personal técnico y político, se llevó a cabo un ejercicio conjunto de priorización, que permitió seleccionar a los agentes con mayor capacidad de aportar conocimiento y, al mismo tiempo, asegurar la representatividad de todas las tipologías de agentes.

A partir de esa priorización se inició el trabajo de campo cualitativo. El contacto con los agentes seleccionados comenzó en junio, y las entrevistas se desarrollaron entre mediados de julio y finales de septiembre. En total se realizaron 17 entrevistas semiestructuradas (véase Anexo 8.1) a agentes pertenecientes a la cuádruple hélice (administraciones públicas, sector empresarial, agentes de exploración de conocimiento y sociedad civil). Estas entrevistas ofrecieron un marco común de preguntas, pero con suficiente flexibilidad para profundizar en aspectos específicos según el perfil de la persona entrevistada. El material recogido fue posteriormente tratado mediante el software *Atlas.ti*<sup>1</sup>, lo que facilitó la codificación temática (véase Anexo 8.3), la identificación de patrones transversales y la extracción de testimonios significativos que nutren el análisis cualitativo del informe.

---

<sup>1</sup> Atlas.ti es un software especializado en el análisis cualitativo de datos, que permite organizar, codificar e interpretar de manera sistemática grandes volúmenes de información textual, audiovisual o gráfica.

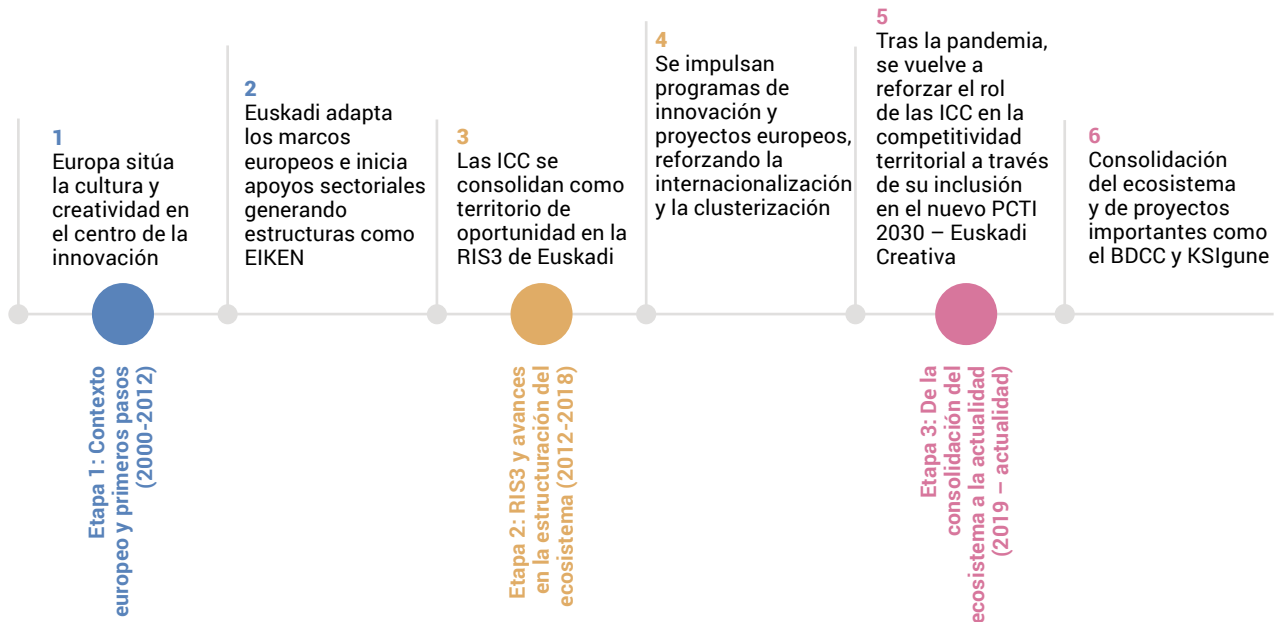
3.

## RELATO SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL ECOSISTEMA DE LAS ICC DE EUSKADI

El presente apartado ofrece un relato sobre la evolución del ecosistema de innovación de las Industrias Culturales y Creativas en Euskadi, elaborado a partir de la revisión de diversos informes y, de forma principal, del estudio “Las ICCs en Euskadi” (Ortega et al., 2020). Este trabajo tuvo como objetivo repasar los esfuerzos realizados desde el Gobierno Vasco en apoyo al sector, en un proceso caracterizado por la interlocución con los agentes culturales y creativos y por la coordinación entre diferentes departamentos de la administración.

La línea de tiempo que se presenta a continuación resume las fases principales de este recorrido. Aunque antes ya existían políticas culturales relevantes, el relato parte del momento en que las ICC comienzan a ser reconocidas como industrias con valor estratégico para el desarrollo territorial, económico y social de Euskadi. Desde ese punto de inflexión, se distinguen distintas etapas que van desde la influencia de los marcos europeos hasta la consolidación actual de un ecosistema con creciente protagonismo en la innovación y la competitividad regional.

**Figura 3.1** FASES PRINCIPALES DE LA EVOLUCIÓN DEL ECOSISTEMA DE LOS ÚLTIMOS 25 AÑOS



**Fuente:** Elaboración propia

### 3.1. Contexto europeo y los primeros pasos para la construcción de un ecosistema de las ICC en Euskadi (hasta 2012)

A comienzos de los años 2000, la Unión Europea (UE) impulsó un marco estratégico que situaba el conocimiento, la innovación y la creatividad en el centro de su desarrollo económico. La Estrategia de Lisboa, aprobada en el 2000, planteaba como meta convertir a Europa en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo antes de 2010, capaz de sostener un crecimiento duradero junto con más y mejores empleos y un mayor nivel de cohesión social. Sin embargo, la crisis financiera global de 2008 frustró esa aspiración y obligó a redefinir las políticas comunitarias. Lejos de renunciar a sus objetivos, la UE reorientó su estrategia hacia nuevas prioridades, en las que las Industrias Culturales y Creativas adquirieron un peso creciente, tanto por su valor económico como por su capacidad de generar cohesión, diversidad cultural e innovación social (Ortega et al., 2020).

Diversos estudios y documentos reforzaron este giro. El informe *The Impact of Culture on Creativity* (KEA, 2009) destacó la creatividad cultural como recurso estratégico para la innovación y la competitividad global. Poco después, el “Libro Verde - Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas” de la (Comisión Europea, 2010) supuso un punto de inflexión al reconocer a las ICC como motor de un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo, con especial énfasis en la dimen-

sión regional y local. Este enfoque implicaba entender la cultura no solo como símbolo o identidad, sino también como motor económico capaz de generar empleo, innovación y cohesión territorial.

El Parlamento Europeo reforzó esta visión con su Resolución de 2011, que reconocía las lenguas y culturas regionales como “materia prima irremplazable” y subrayaba la necesidad de fomentar un espíritu empresarial creativo en todos los niveles (Ortega et al., 2020). También abordó cuestiones que marcarían la década siguiente, como mejorar las condiciones laborales, facilitar financiación específica y crear un ecosistema favorable a la innovación. El difícil acceso al crédito de pymes y microempresas culturales y creativas fue identificado como un obstáculo clave, lo que dio pie a nuevos programas europeos que combinaban subvenciones, créditos blandos y modelos de colaboración público-privada.

En esa línea, la Estrategia Europa 2020, adoptada en 2010, fijó como horizonte un crecimiento “*inteligente, sostenible e inclusivo*”. Sus cinco grandes objetivos (empleo, educación, investigación, reducción de la pobreza y lucha contra el cambio climático) encontraron en las ICC un terreno fértil. Se pusieron en marcha programas como COSME (2014-2020), para mejorar financiación e internacionalización de pymes; Horizonte 2020, que amplió la innovación más allá de lo tecnológico hacia lo social y creativo; y Europa Creativa 2014-2020, que integró los programas MEDIA y Cultura, incrementó recursos y creó instrumentos financieros como fondos de garantía. Así, las ICC quedaron incorporadas al núcleo de la agenda de competitividad europea, con reconocimiento explícito a su capacidad de generar empleo, riqueza e innovación, al tiempo que fortalecían cohesión social y diversidad cultural.

El impulso se consolidó con documentos como el “*Policy Handbook on Culture and Creative Industries*” (Unión Europea, 2012) y la Guía de Estrategias de Especialización Inteligente, que instaban a los Estados miembros y regiones a integrar las ICC en sus políticas de innovación y desarrollo territorial. Ambos subrayaban la necesidad de superar planteamientos sectoriales, fomentar gobernanzas transversales y tener en cuenta beneficios intangibles como capital relacional, innovación social o nuevas narrativas territoriales.

En Euskadi, estas orientaciones europeas encontraron un terreno especialmente propicio. La cultura y la creatividad formaban parte esencial de la identidad vasca, tanto en el imaginario de su ciudadanía como en su proyección exterior. La existencia de infraestructuras culturales de referencia internacional, una política lingüística reconocida como ejemplar, un patrimonio tangible e intangible diverso, y un proceso de reconversión económica en el que las actividades culturales comenzaban a ganar peso, configuraban un ecosistema singular. Entre 2010 y 2012, el Gobierno Vasco comenzó a adaptar los marcos europeos a la realidad local, desplegando programas de apoyo al sector audiovisual, a la edición y a la creación cultural, al tiempo que impulsaba la internacionalización y la innovación mediante instrumentos de asesoramiento y financiación. También se consolidaron estructuras de cooperación como el clúster audiovisual EIKEN, que aportaron nuevas dinámicas de colaboración entre empresas, instituciones y agentes culturales (Ortega et al., 2020).

En síntesis, hasta 2012 las ICC en Euskadi se movieron entre un creciente reconocimiento institucional y la necesidad de articular un ecosistema más sólido, con estrategias claras de innovación, profesionalización e internacionalización. Las preguntas planteadas entonces, qué subsectores

incluir, cómo definir necesidades comunes, cuál era su aportación económica y cómo potenciarla, sentaron las bases de políticas más estructuradas y con mayor capacidad de impacto en los años siguientes.

### 3.2. La incorporación de las ICC en la RIS3 de Euskadi y avances en la consolidación y estructuración del ecosistema (2012–2018)

Entre 2012 y 2015, Euskadi dio un salto cualitativo en la consolidación de las ICC. Se pasó de un reconocimiento general a un análisis sistemático de su papel económico y social, combinando una reflexión conceptual adaptada a las particularidades culturales, lingüísticas y económicas vascas, con un esfuerzo cuantitativo orientado a dimensionar su impacto real. Los estudios elaborados en este periodo pusieron de relieve, por un lado, la complejidad del debate internacional sobre qué sectores integrar y, por otro, la capacidad de las ICC para mantener su dinamismo incluso en un contexto de crisis. Estos avances permitieron establecer un marco propio para orientar las políticas públicas, en línea con la estrategia Europa 2020, y confirmaron la relevancia de las ICC como motor de innovación y desarrollo regional.

El reconocimiento institucional alcanzó un punto de madurez en 2014, cuando las ICC fueron incluidas como *"territorio de oportunidad"* en la Estrategia de Especialización Inteligente de Euskadi (RIS3), integrada en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2020 (PCTI 2020) (Vasco, 2020). Con esta decisión, el sector pasó a situarse al mismo nivel estratégico que ámbitos como la energía, las biociencias o la fabricación avanzada, accediendo además a políticas de innovación transversales. Más allá de la legitimidad simbólica, esta inclusión implicaba un compromiso para diseñar medidas específicas que incorporaran a la cultura y la creatividad en la agenda de competitividad regional, dentro de un marco que fomentaba la colaboración público-privada, la identificación de prioridades comunes y una visión de largo plazo para el sector.

Sobre esta base, el periodo 2016–2018 marcó el paso de la fase exploratoria a un proceso de estructuración programática. Destacaron iniciativas como el proyecto europeo CREADIS3 – *Smart Specialisation Creative Districts*, que consolidó a Euskadi como región de referencia en la aplicación de la especialización inteligente al ámbito cultural y creativo, favoreciendo además el intercambio con otras regiones europeas. A nivel interno, se desarrolló el Mapa de Espacios de Creación (2016), que permitió identificar las infraestructuras culturales y creativas activas, y se lanzó el programa KSI Berritzaile (2017), que ofreció a empresas y asociaciones la oportunidad de experimentar nuevas fórmulas de gestión, internacionalización e innovación, con el apoyo de centros tecnológicos como Tecnalía y Vicomtech. Estas acciones respondieron a la necesidad de reforzar la gestión, la financiación y la capacidad organizativa del sector, al tiempo que se impulsaba la digitalización y la adaptación a un contexto global más competitivo (Ortega et al., 2020).

En paralelo, se avanzó en la definición conceptual de los subsectores de las ICC. El Observatorio Vasco de la Cultura lideró debates y estudios que culminaron en 2018 con la identificación de quince subsectores, agrupados en los ámbitos cultural y creativo. La clasificación integraba tanto actividades tradicionales como las artes escénicas, el patrimonio, la música, las artes visuales, la

edición y los medios impresos, como sectores emergentes vinculados al diseño, la moda, la gastronomía, los contenidos digitales y los videojuegos (Gobierno Vasco, 2018). Este marco aportó coherencia a las políticas públicas y estableció un lenguaje común entre instituciones, empresas y agentes, facilitando la articulación de apoyos más ajustados a la realidad del sector.

En esos mismos años, la internacionalización ganó terreno como prioridad estratégica. La estrategia *Euskadi Basque Country 2020* proporcionó un marco de coordinación para la proyección exterior de la cultura, mientras programas como KSlatea acompañaron a las empresas en la elaboración de planes de internacionalización y en su acceso a convocatorias de apoyo. Al mismo tiempo, se reforzó la articulación interna del ecosistema cultural y creativo, con el reconocimiento de asociaciones y clústeres sectoriales como interlocutores clave y la consolidación de estructuras en ámbitos como el audiovisual, el diseño, la moda, la arquitectura, la lengua y la música. Iniciativas como Fábricas de Creación fomentaron proyectos de mediación cultural, innovación y trabajo en red, mientras experiencias de clusterización como ZAWP en Bilbao o las alianzas en torno a EHM-BE en el sector musical evidenciaron el valor de la cooperación y la visión compartida (Ortega et al., 2020).

En conjunto, el periodo 2012–2018 representó una etapa de consolidación conceptual, estadística y programática. La innovación, la internacionalización y la cooperación se consolidaron como ejes fundamentales de las ICC, mientras la acción pública se dotaba de instrumentos más sólidos para liberar su potencial y preparar el terreno a políticas de mayor alcance en la siguiente fase.

### 3.3. De la consolidación a la transformación: 2019–actualidad

El año 2019 marcó un antes y un después en la trayectoria de las ICC en Euskadi. Tras los avances en delimitación conceptual, estadística y sectorial logrados en la etapa anterior, se abrió un nuevo ciclo orientado a reforzar la transversalidad de las políticas y a dotar al sector de instrumentos con mayor capacidad de impacto. A partir de entonces, las ICC dejaron de concebirse únicamente como un ámbito cultural y pasaron a consolidarse como un sector estratégico vinculado a la innovación, la competitividad y el desarrollo económico.

En este proceso se actuó en ámbitos críticos como la financiación y la propiedad intelectual. El informe Modelos de Financiación de los Sectores Culturales y Creativos (Gobierno Vasco, 2019a) evidenció las dificultades para acceder al crédito privado, lo que impulsó la combinación de subvenciones con instrumentos de capital y garantías, además de programas de capacitación financiera que más tarde se integraron en el *Basque District of Culture and Creativity* (BDCC). Paralelamente, se reforzó la protección de la propiedad intelectual mediante iniciativas de formación y asesoramiento en colaboración con el Grupo SPRI, con el fin de reducir la vulnerabilidad frente a la piratería y poner en valor la producción cultural en mercados globales. A la vez, la innovación se convirtió en el eje vertebrador de esta etapa: se realizó un primer estudio que clarificó el marco de la I+D+i en las ICC y dio origen al proyecto CONTRAST: ICC e Innovación, que comparó el ecosistema vasco con el de regiones europeas de referencia y cristalizó en las conferencias internacionales de 2021 y 2023 en Bilbao.

El gran hito de 2019 fue la creación del *Basque District of Culture and Creativity* (BDCC), recogido en el Plan de Cultura 2019–2022 (Gobierno Vasco, 2019c). Concebido como ventanilla única, el BDCC se diseñó para coordinar políticas y servicios en torno a retos estructurales: profesionalización de la gestión, acceso a financiación, impulso a la innovación, protección de la propiedad intelectual, internacionalización, formación y retención de talento. Su diseño se apoyó en un proceso de consulta con empresas, organizaciones dinamizadoras de clúster y agentes culturales, que permitió elaborar un mapa de servicios y una cartera de actuaciones adaptada a las necesidades del sector. Desde 2020 desplegó servicios básicos de apoyo empresarial, asesoramiento en propiedad intelectual, encuentros de *networking* y una plataforma digital, además de integrarse en redes internacionales. En 2023 culminó su primera fase de consolidación como marco estable de coordinación y cooperación intersectorial.

La irrupción de la pandemia en 2020 supuso un duro golpe para las ICC. El estado de alarma decretado en marzo conllevó el cierre de museos, bibliotecas, teatros, cines, auditorios y espacios de ocio, paralizando la actividad de gran parte del sector. Para mitigar los efectos, se aprobaron medidas multisectoriales (como ERTE flexibles, prestaciones para personas autónomas y líneas de liquidez), junto con apoyos específicos para la cultura: subvenciones extraordinarias, bonos culturales, programas de asesoramiento (como KSI Egokitu) o ayudas a pymes culturales. Si bien la crisis sanitaria puso de relieve la fragilidad estructural del sector, también aceleró la digitalización de procesos y reforzó la consideración de la cultura como un ámbito esencial de cohesión social.

Superada la fase más crítica de la pandemia, Euskadi aprobó en 2021 el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030 (PCTI 2030), que dio continuidad a la RIS3 e incorporó de forma más decidida a las Industrias Culturales y Creativas (ICC) en la estrategia regional de innovación. En este marco, la iniciativa Euskadi Creativa se configuró como una palanca clave para evolucionar hacia la creación de un Distrito Vasco de la Cultura y la Creatividad, integrando a las ICC en el tejido empresarial y en el propio Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación. El objetivo no era solo reconocer la aportación del talento, la experimentación y la creatividad como motores de competitividad, sino también potenciar la capacidad del sector para actuar como vector de innovación no tecnológica en ámbitos diversos, desde la salud y el envejecimiento activo hasta la sostenibilidad urbana (Gobierno Vasco, 2019b).

En paralelo, se consolidaron nuevos instrumentos de cooperación y proyección internacional. En 2021 nació KSIgune, el ecosistema vasco de Educación Superior, Investigación e ICC, impulsado conjuntamente por los Departamentos de Educación y de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco. KSIgune articula un ecosistema que conecta universidades, centros tecnológicos y empresas para impulsar la transferencia de conocimiento, la profesionalización y la internacionalización del sector. Ese mismo año Euskadi participó en la candidatura al *EIT Culture & Creativity*, aprobado en 2022 como la nueva Comunidad de Innovación y Conocimiento del Instituto Europeo de Innovación y Tecnología. Con socios vascos como Tecnalia, Euskampus y GAIA, este consorcio europeo reúne a 50 entidades de 20 países y cuenta con un presupuesto de 300 millones de euros hasta 2027. Estos avances han permitido situar a Euskadi en el mapa europeo de la innovación cultural y creativa, consolidando un ecosistema sólido, conectado internacionalmente y con un peso creciente en la estrategia de innovación regional (Gobierno Vasco, 2022).

## 4.

# ANÁLISIS DE ESPECIALIZACIÓN DE LAS ICC DE EUSKADI

El análisis de los índices de especialización (IE) es una herramienta fundamental para comprender la configuración sectorial de un territorio en relación con un ámbito de referencia. Estos indicadores comparan el peso que tiene un subsector en la economía del territorio con el que alcanza en la economía de referencia (por ejemplo, Euskadi respecto a España, o cada Territorio Histórico en relación con el conjunto de Euskadi). Un valor superior a 1 señala especialización, es decir, una mayor presencia relativa del subsector, mientras que un valor inferior a 1 refleja subespecialización. De este modo, el IE no solo traza una radiografía comparada de la estructura sectorial, sino que también aporta indicios sobre las ventajas relativas y los ámbitos de mayor fragilidad.

En este estudio, los índices de especialización se aplican al análisis de la estructura empresarial de las ICC, incorporando en algunos casos la dimensión del empleo para enriquecer la interpretación. Con ello se identifican los subsectores que tienen un peso relativo mayor o menor en comparación con la media de referencia, lo que permite examinar las fortalezas y debilidades de cada territorio y seguir su evolución a lo largo del tiempo.

El marco comparativo abarca 2015–2024, poniendo el foco en la evolución de la última década (hasta los últimos datos disponibles), un periodo en el que se han intensificado los esfuerzos por consolidar el ecosistema y avanzar en su reconocimiento, articulación e integración en la estrategia regional de innovación. El apartado se organiza en tres subapartados: primero, se presenta la posición de Euskadi frente a España y su evolución 2015–2024 (apartado 4.1); a continuación, se examinan las trayectorias de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa en comparación con Euskadi y con España (apartado 4.2); y, finalmente, se sintetizan las conclusiones generales (apartado 4.3).

## 4.1. La especialización en Euskadi frente a España

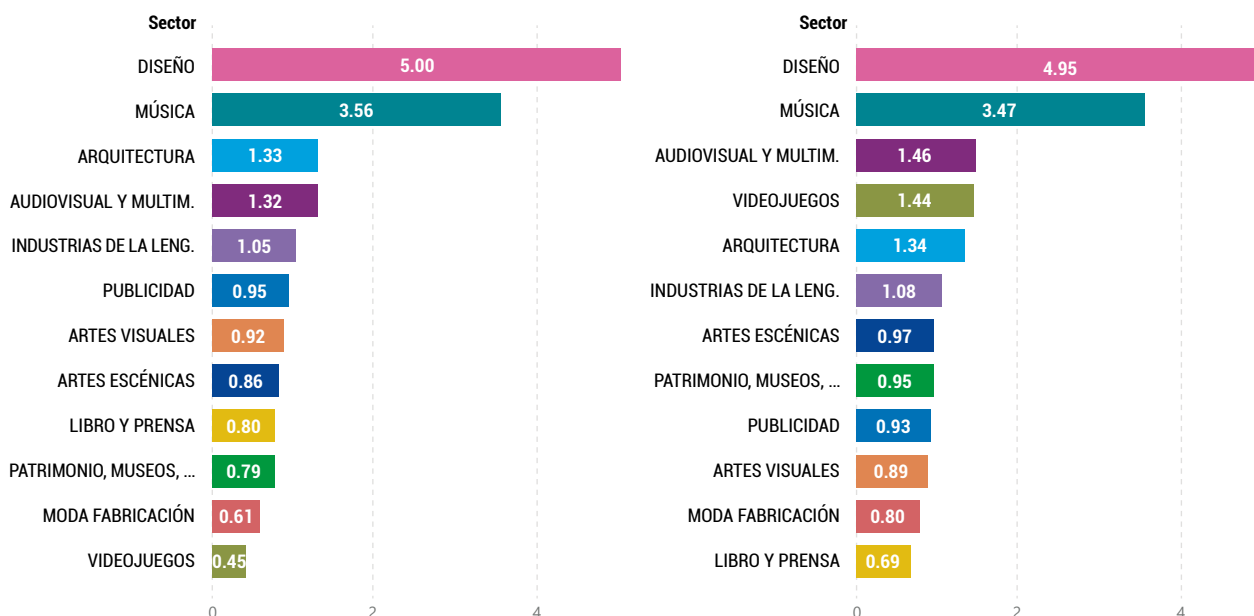
Entre 2015 y 2024, Euskadi mantuvo en líneas generales un perfil de especialización estable frente al conjunto de España, aunque con matices en la evolución de los distintos subsectores. En 2015, como puede observarse en el [Gráfico 4.1](#), los ámbitos más destacados eran el Diseño (IE 5,00; 612

empresas) y la Música (3,56; 581 empresas), seguidos por la Arquitectura (1,33; 3.208 empresas) y el Audiovisual y Multimedia (1,32; 1.398 empresas), todos ellos con índices claramente superiores a la media estatal. También las Industrias de la Lengua (1,05; 3.402 empresas) se situaban en una posición ligeramente positiva. En cambio, la Publicidad (0,95; 1.184 empresas), las Artes Visuales (0,92; 1.164 empresas), las Artes Escénicas (0,86; 1.124 empresas), el Libro y Prensa (0,80; 2.119 empresas), el Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas (0,79; 426 empresas) y la Moda-Fabricación (0,61; 516 empresas) se encontraban en subespecialización. El caso más extremo era el de los Videojuegos (0,45), con una sola empresa registrada, lo que limitaba su peso real a pesar de la especialización relativa que alcanzaría años más tarde.

En 2024, el mapa de especialización conserva en buena medida la misma clasificación, aunque con algunos cambios reseñables. El Diseño (4,95; 919 empresas) y la Música (3,47; 649 empresas) continuaron siendo los grandes subsectores de especialización, si bien ambos mostraron una ligera pérdida de intensidad en sus índices pese al aumento de empresas en el caso del Diseño. A ellos se sumaron como ámbitos especializados los Videojuegos (1,44; 14 empresas), el Audiovisual y Multimedia (1,46; 1.731 empresas), la Arquitectura (1,34; 2.810 empresas) y las Industrias de la Lengua (1,08; 4.228 empresas). El caso de los videojuegos resulta ilustrativo: alcanzan un IE elevado, pero sobre una base empresarial todavía muy reducida. El audiovisual, en cambio, refuerza su peso relativo gracias a un crecimiento sostenido en número de empresas.

Entre los sectores en subespecialización apenas se observan cambios de fondo: las Artes Escénicas (0,97; 1.666 empresas) y el Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas (0,95; 466 empresas) redujeron ligeramente la distancia con la media estatal, mientras que la Publicidad (0,93; 1.280 empresas), las Artes Visuales (0,89; 1.687 empresas), la Moda-Fabricación (0,80; 520 empresas) y, de manera más marcada, el Libro y Prensa (0,69; 1.608 empresas) permanecieron rezagados. En conjunto, se dibuja un escenario de continuidad, en el que los grandes polos de especialización se consolidan y emergen algunos subsectores nuevos, pero en el que también persisten ámbitos estructuralmente débiles. Esta fotografía, además, se matiza al observar la evolución reciente: mientras ámbitos como el Audiovisual y Multimedia, las Artes Visuales o la Música han logrado crecer y recuperar empleo tras la pandemia, reforzando así su posición, otros como la Arquitectura o el Libro y la Prensa han mantenido una trayectoria descendente en número de empresas y empleos, lo que apunta a debilidades más profundas que trascienden coyunturas puntuales (Retegi et al., 2023).

**Gráfico 4.1** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN EMPRESARIAL DE LAS ICC DE EUSKADI RESPECTO A ESPAÑA EN 2015 Y 2024



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de EUSTAT

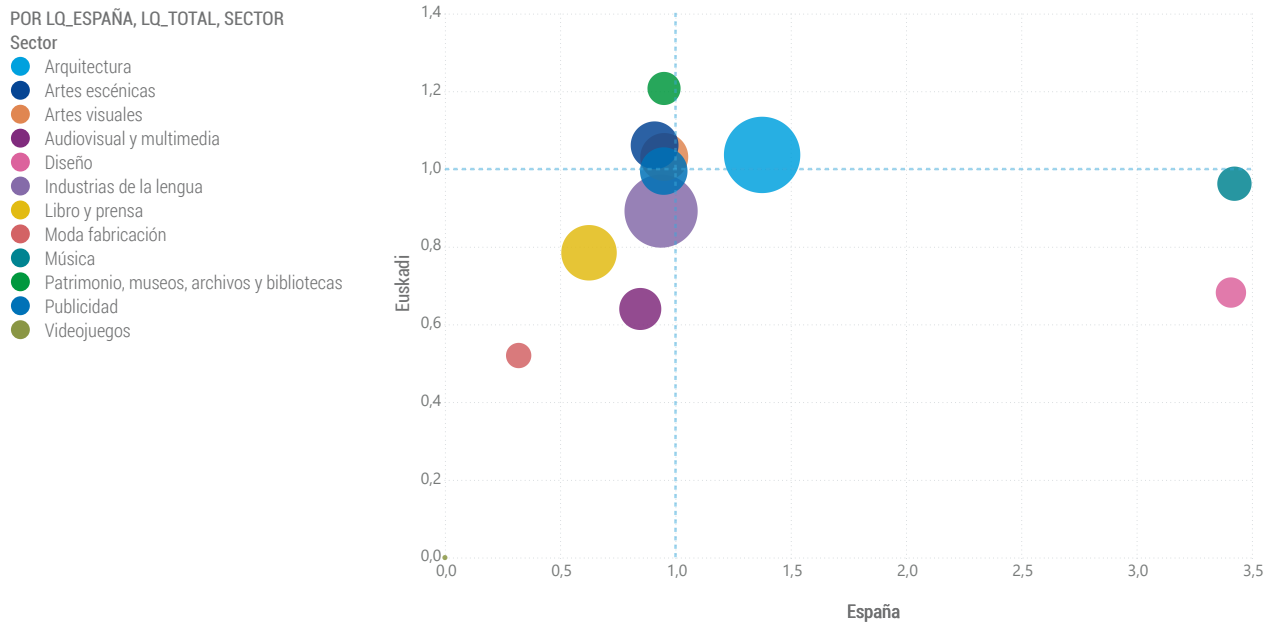
## 4.2. La especialización en los tres Territorios Históricos frente a Euskadi y a España

### 4.2.1 La evolución de la especialización de Araba

Tras este panorama general de Euskadi, pasamos a analizar en detalle la evolución de la especialización de los tres Territorios Históricos, empezando por Araba, observando tanto sus particularidades frente a la media de Euskadi como sus posiciones relativas en comparación con España.

En 2015, los IE empresarial mostraban un perfil desigual dentro de las ICC alavesas, como se puede observar en el [Gráfico 4.2](#). Frente a la media de Euskadi, destacaban los subsectores de Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas (IE 1,21), las Artes Escénicas (1,06) y las Artes Visuales (1,03), mientras que otros sectores quedaban por debajo, como el Libro y Prensa (0,78), el Audiovisual y Multimedia (0,64), el Diseño (0,68) y la Moda-Fabricación (0,52). En la comparación con España, las mayores fortalezas se situaban en la Música (3,42), el Diseño (3,41) y la Arquitectura (1,38), mientras que la Moda-Fabricación (0,32), el Libro y Prensa (0,62) y el Audiovisual y Multimedia (0,85) evidenciaban debilidad.

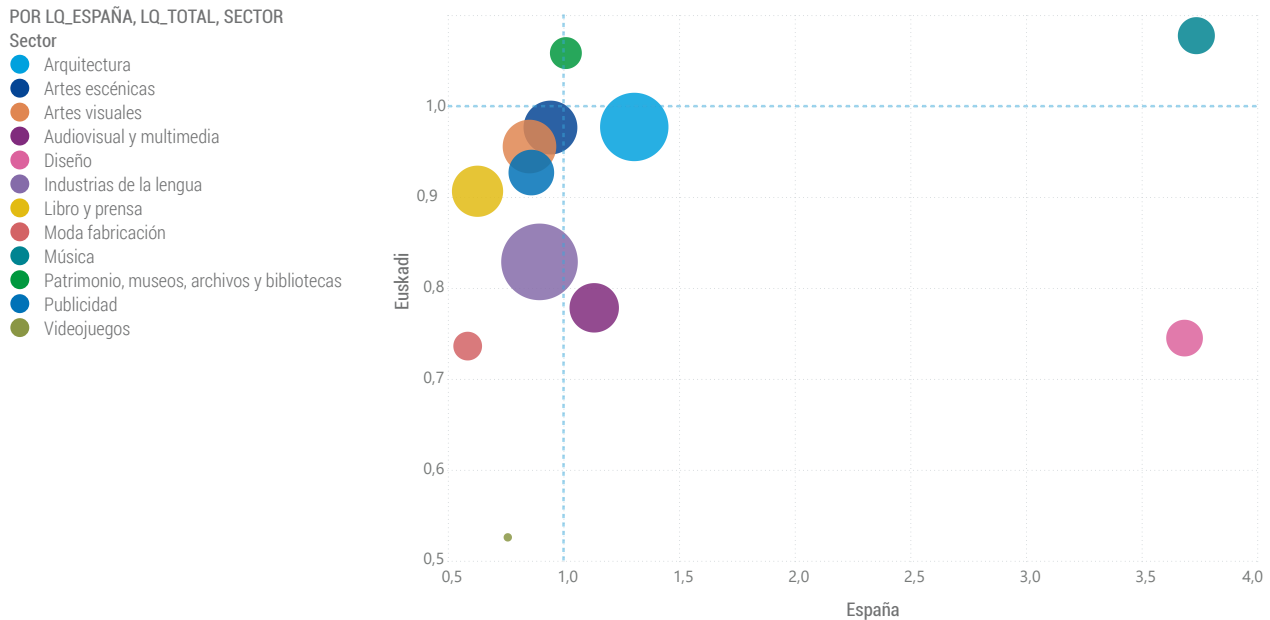
**Gráfico 4.2** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN EMPRESARIAL DE LAS ICC DE ARABA RESPECTO A EUSKADI Y ESPAÑA EN 2015



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de EUSTAT e INE

En 2024, [Gráfico 4.3](#), la estructura empresarial alavesa mantuvo una pauta de continuidad, aunque con mayor concentración en unos pocos subsectores. Frente a Euskadi, se preservó la especialización en Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas (1,06) y se sumó la Música (1,08), aunque las Artes Escénicas perdieron su posición relativa (0,98). Frente a España, se consolidaron las fortalezas en Música (3,74), Diseño (3,69) y Arquitectura (1,31), y se incorporó el Audiovisual y Multimedia (1,13). Sin embargo, persistieron ámbitos en clara debilidad, como la Moda-Fabricación (0,59), el Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas (1,01, ya muy cercano a la media) y las Artes Escénicas (0,94), lo que revela un patrón de especialización más estrecho y dependiente de pocos subsectores.

**Gráfico 4.3** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN EMPRESARIAL DE LAS ICC DE ARABA RESPECTO A EUSKADI Y ESPAÑA EN 2024

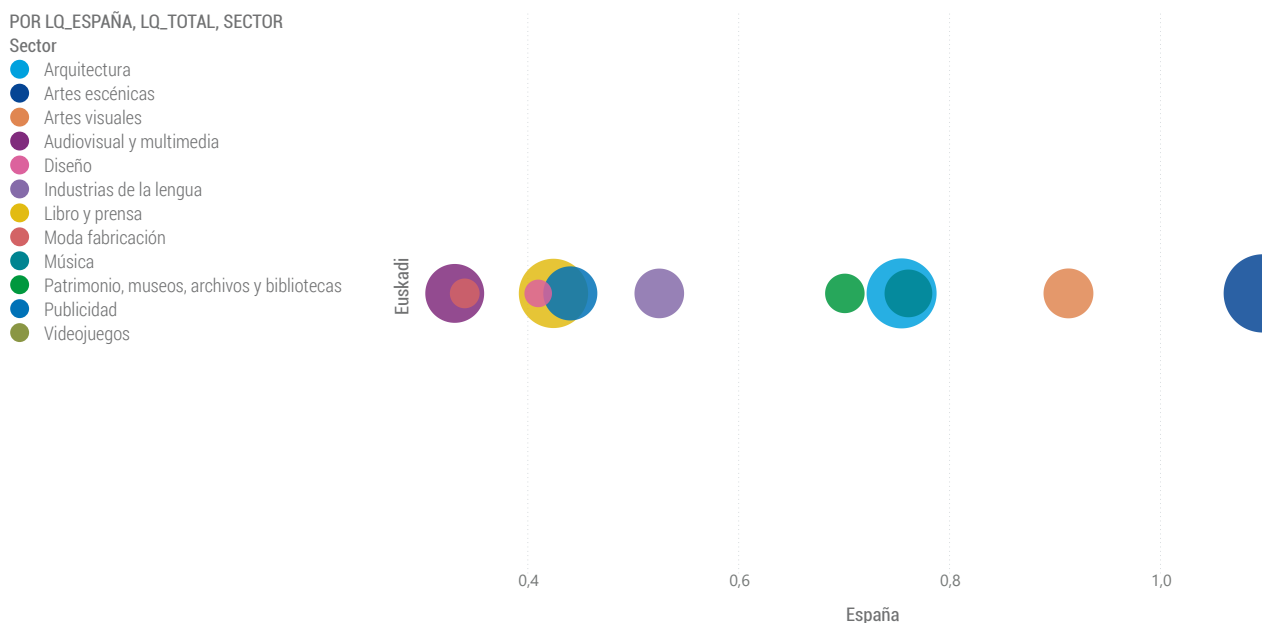


**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de EUSTAT e INE

En lo que se refiere a los datos del empleo, la situación fue menos favorable y muestra una tendencia de retroceso, como puede observarse en los gráficos [Gráfico 4.4](#) y [Gráfico 4.5](#). En 2015, solo las Artes Escénicas (1,10) superaban la media vasca, mientras que subsectores como la Moda-Fabricación (0,34), el Audiovisual (0,33) y los Videojuegos (0,33) se encontraban en posiciones bajas. En 2024, esta fragilidad se acentuó: las Artes Escénicas descendieron hasta 0,74, perdiendo la única especialización relativa, y aunque las Artes Visuales (0,91) y la Música (0,87) se acercaron a la media, no alcanzaron valores positivos. Subsectores como el Patrimonio, Archivos, Museos y Bibliotecas (0,20), la Moda-Fabricación (0,23) y el Audiovisual y Multimedia (0,41) registraron retrocesos significativos.

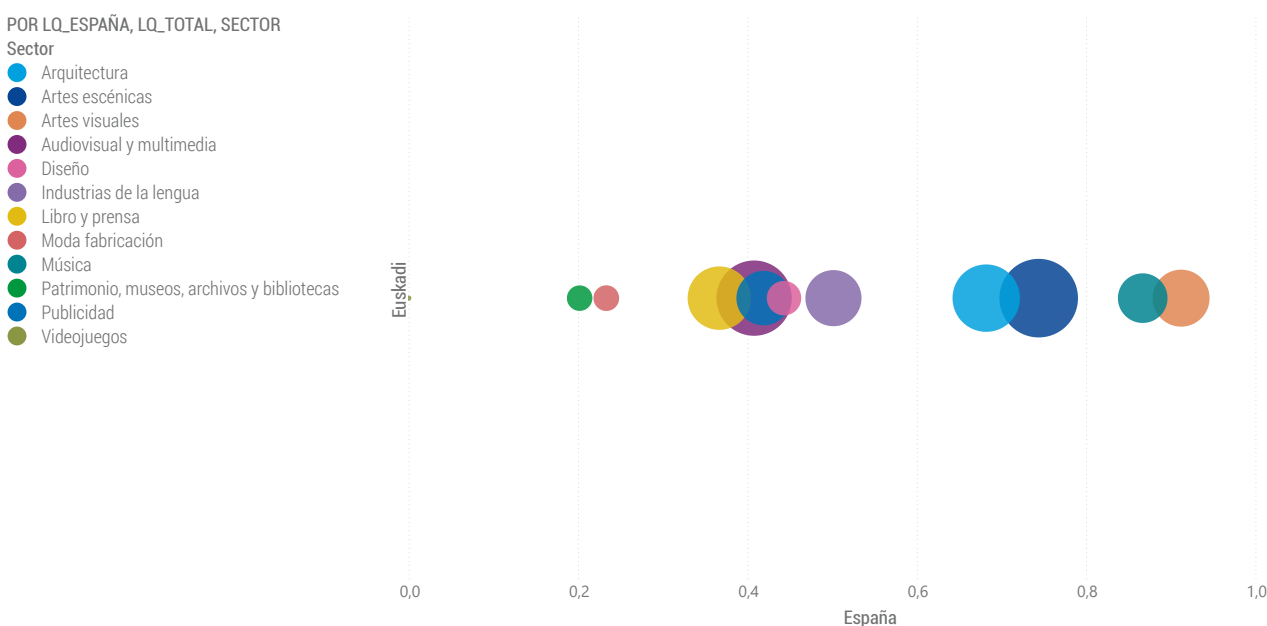
En síntesis, mientras que la estructura empresarial de Araba ha conseguido mantener ciertos ámbitos especializados, sobre todo en música, diseño y arquitectura en comparación con España, no obstante, el empleo en las ICC revela un patrón de subespecialización generalizada.

**Gráfico 4.4** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN DEL EMPLEO DE LAS ICC DE ARABA RESPECTO A EUSKADI EN 2015



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de EUSTAT

**Gráfico 4.5** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN DEL EMPLEO DE LAS ICC DE ARABA RESPECTO A EUSKADI EN 2024



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de EUSTAT

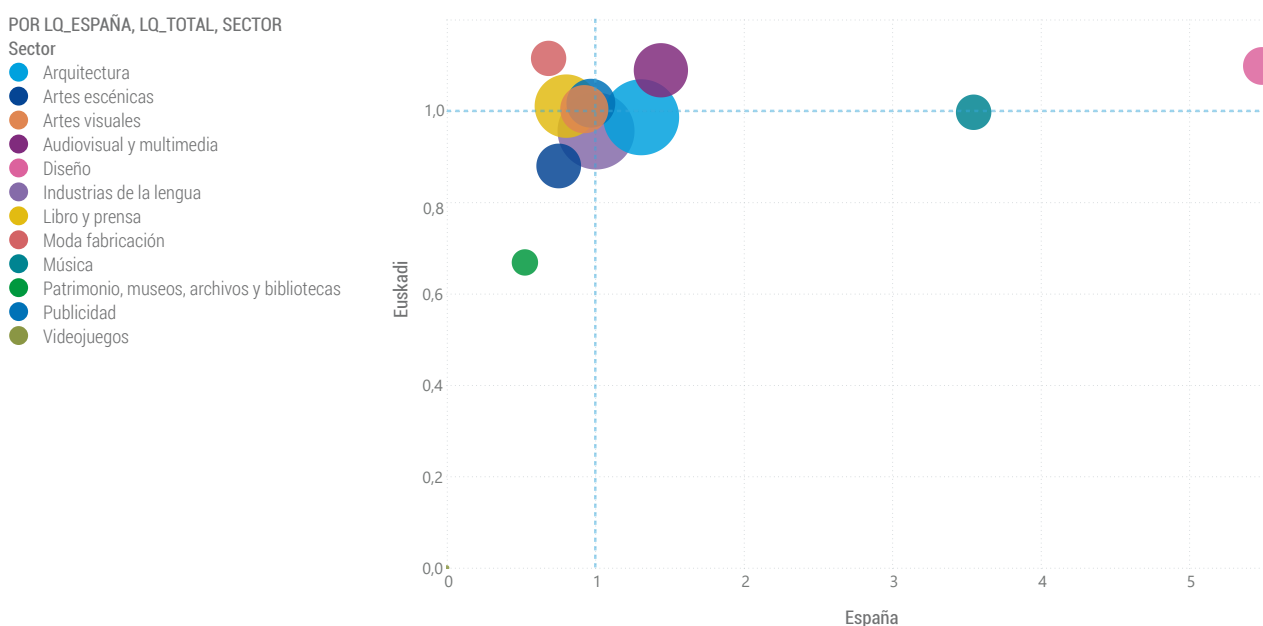
#### 4.2.2. La evolución de la especialización de Bizkaia

Tras el análisis de Araba, el estudio se centra ahora en Bizkaia, un territorio que presenta un perfil más diversificado de especialización dentro de las ICC, aunque con contrastes relevantes frente a Euskadi y España.

En 2015, **Gráfico 4.6**, Bizkaia presentaba un perfil de especialización empresarial más equilibrado que Araba, aunque también con contrastes significativos. Frente a la media de Euskadi, presentaba una especialización por encima en Moda-Fabricación (IE 1,12) y en Audiovisual y Multimedia (1,09), mientras que el Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas (0,67) y las Artes Escénicas (0,88) quedaban en subespecialización. En la comparación con España, el territorio destacaba de manera clara en Diseño (5,49) y Música (3,55), además de situarse en valores positivos en Arquitectura (1,31) y Audiovisual y Multimedia (1,44). En contraste, el Patrimonio (0,53), la Moda-Fabricación (0,69) y las Artes Escénicas (0,75) evidenciaban debilidades estructurales.

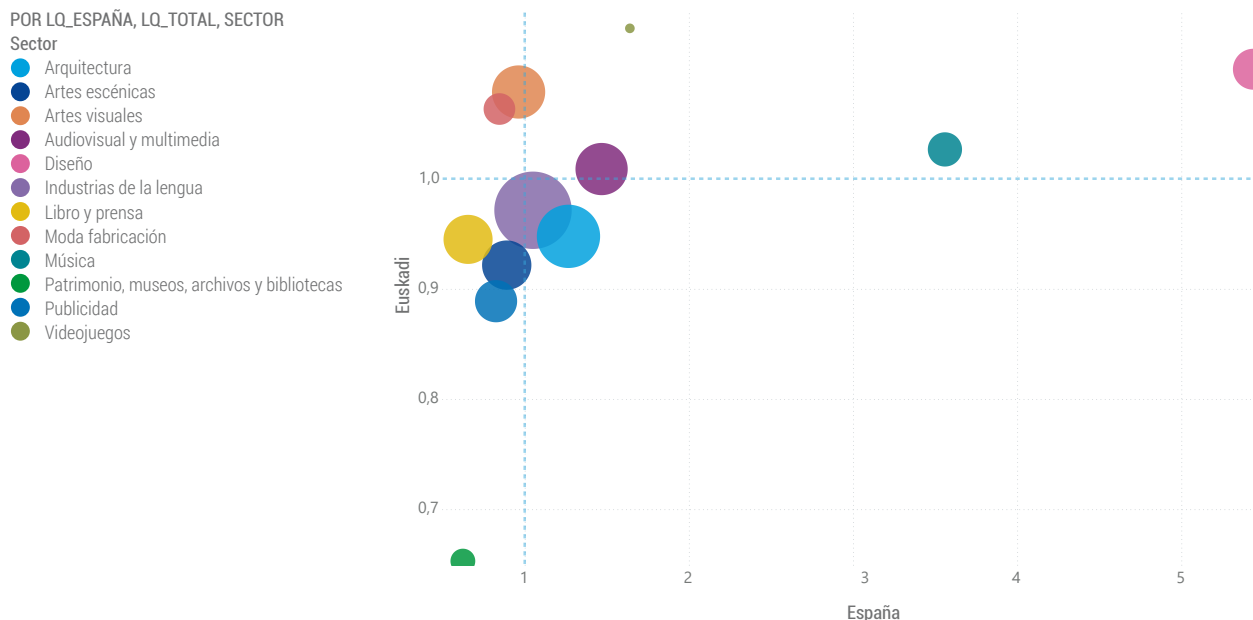
En contrapartida, en el **Gráfico 4.7**, se observan los datos para 2024, en la situación se mantuvo relativamente estable, aunque con algunos cambios de interés. Frente a Euskadi, la Moda-Fabricación (1,06) y el Diseño (1,10) conservaron posiciones destacadas, mientras que el sector de los Videojuegos (1,14) emergió con fuerza, pese a partir de una base empresarial aún reducida. En cambio, el Patrimonio (0,65) y las Artes Escénicas (0,92) permanecieron por debajo de la media. Frente a España, Bizkaia sostuvo su fortaleza en Diseño (5,44) y Música (3,56), y reforzó su posición en Audiovisual y Multimedia (1,47) y Videojuegos (1,64). Persistieron, sin embargo, las debilidades en Patrimonio (0,62), Moda-Fabricación (0,85) y Artes Escénicas (0,89), lo que muestra un patrón de continuidad con ligeras mejoras.

**Gráfico 4.6** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN EMPRESARIAL DE LAS ICC DE BIZKAIA RESPECTO A EUSKADI Y ESPAÑA EN 2015



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de EUSTAT e INE

**Gráfico 4.7** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN EMPRESARIAL DE LAS ICC DE BIZKAIA RESPECTO A EUSKADI Y ESPAÑA EN 2024

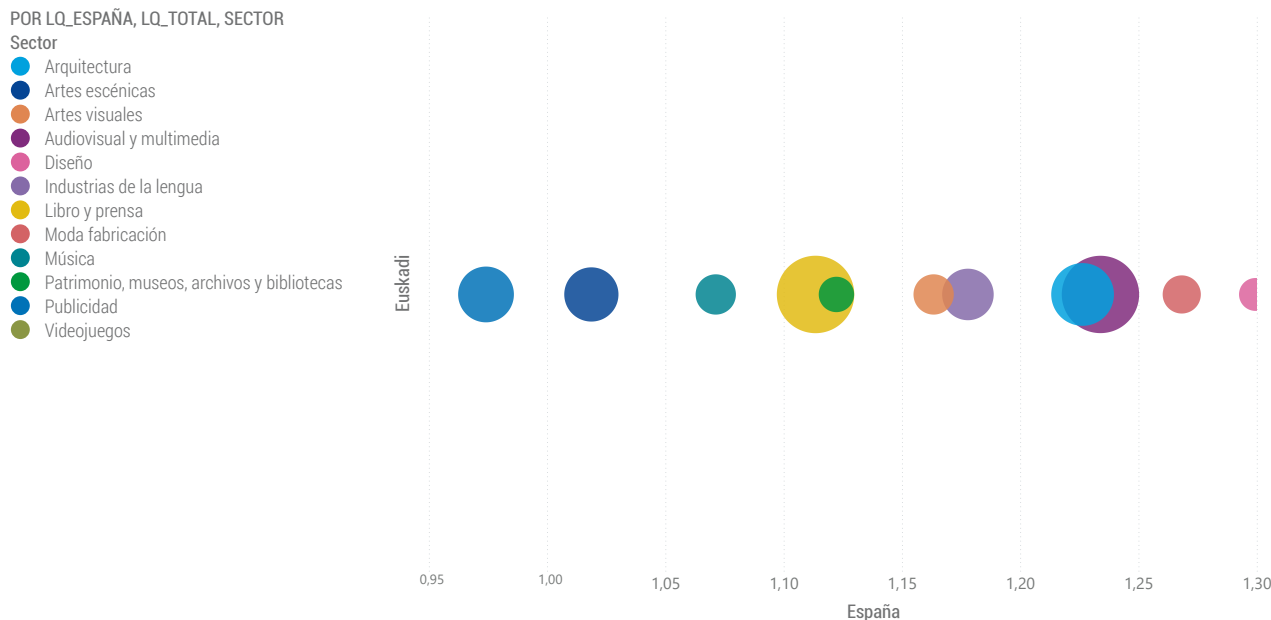


**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de EUSTAT e INE

En términos de empleo, Bizkaia fue el territorio que mostró una evolución más positiva en el periodo 2015-2024, como puede observarse en los gráficos [Gráfico 4.8](#) y [Gráfico 4.9](#). La mayoría de los subsectores reforzaron su peso relativo: los Videojuegos pasaron de una situación de subespecialización a un IE de 1,14, y también mejoraron el Diseño (1,10), las Artes Visuales (1,08), la Moda-Fabricación (1,06), el Audiovisual y Multimedia (1,01) y la Música (1,03). La Publicidad, aunque continuó en ligera subespecialización (0,89), presentó avances respecto a 2015. La única excepción fue el Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas, que descendió hasta 0,65, confirmando un retroceso relativo en este subsector.

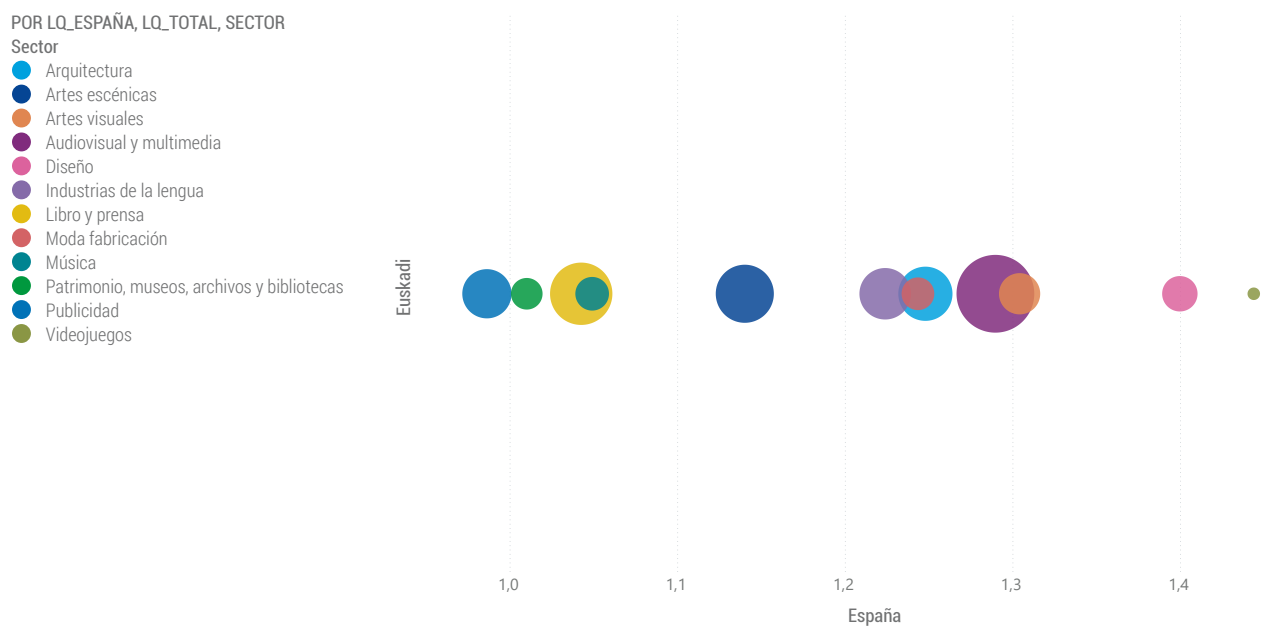
En conjunto, Bizkaia combina una sólida especialización en algunos subsectores de alto peso, como Diseño, Música y Audiovisual y Multimedia, con una evolución laboral más favorable que la de Araba, lo que lo convierte en uno de los territorios más dinámicos del ecosistema cultural y creativo vasco, aunque todavía con subsectores en los que hay margen de mejora.

**Gráfico 4.8** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN DEL EMPLEO DE LAS ICC DE BIZKAIA RESPECTO A EUSKADI EN 2015



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de EUSTAT

**Gráfico 4.9** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN DEL EMPLEO DE LAS ICC DE BIZKAIA RESPECTO A EUSKADI EN 2024



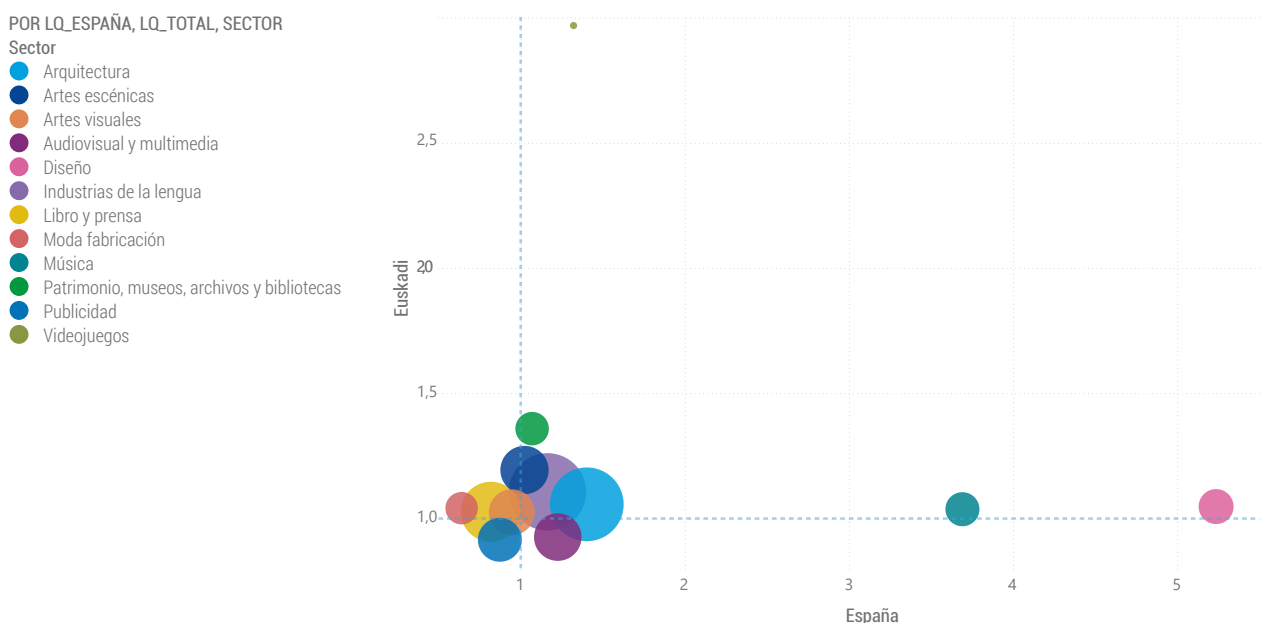
**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de EUSTAT

### 4.2.3. La evolución de la especialización de Gipuzkoa

Para concluir con el análisis de especialización de los TTHH, en Gipuzkoa, los índices de especialización reflejan un tránsito hacia un perfil también más diversificado. En 2015, [Gráfico 4.10](#), el territorio presentaba una especialización muy marcada en Videojuegos (IE 2,97 respecto a Euskadi y 1,32 frente a España), aunque sobre una base empresarial muy reducida. También superaban la media vasca el Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas (1,36), las Artes Escénicas (1,19) y las Industrias de la Lengua (1,11). En contraste, la Publicidad (0,92) y el Audiovisual y Multimedia (0,93) se situaban en posiciones de subespecialización. Frente a España, Gipuzkoa destacaba de manera sobresaliente en Diseño (5,24) y Música (3,69), además de presentar valores positivos en Arquitectura (1,40), Audiovisual y Multimedia (1,23) e Industrias de la Lengua (1,16).

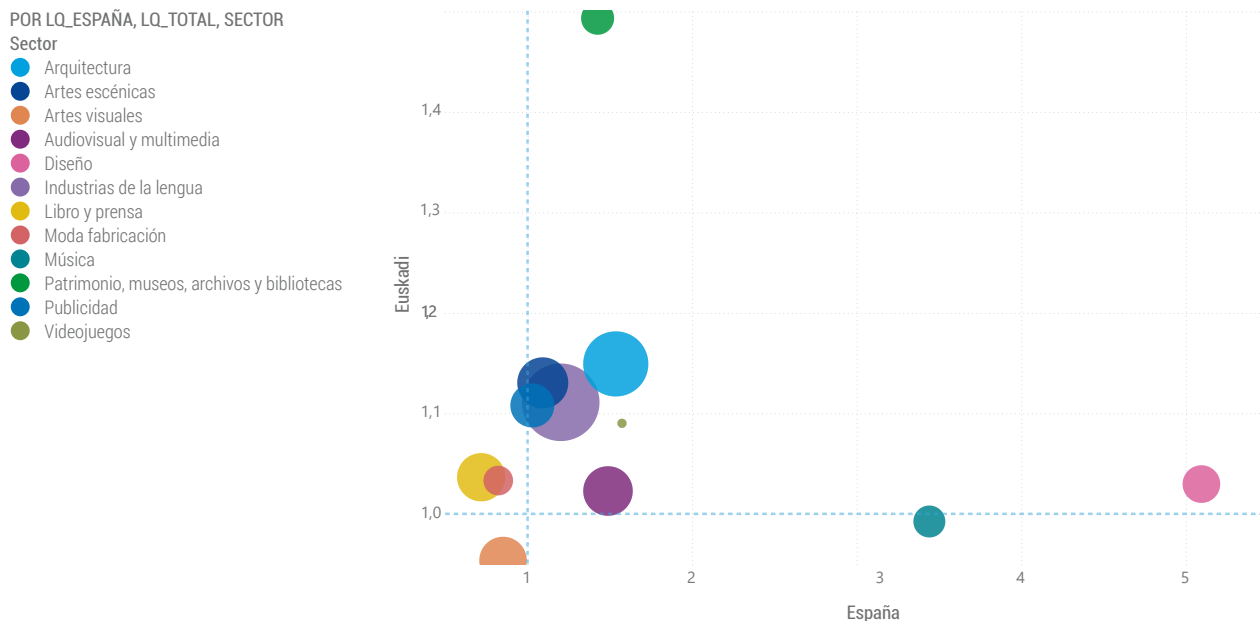
En 2024, [Gráfico 4.11](#), el panorama guipuzcoano se diversificó más. La especialización en Videojuegos se moderó (IE 1,09 respecto a Euskadi y 1,57 frente a España), y el protagonismo se repartió entre varios subsectores: el Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas (1,49), la Arquitectura (1,15) y las Artes Escénicas (1,13). Frente a España, Gipuzkoa mantuvo su liderazgo en Diseño (5,09) y Música (3,44), al tiempo que consolidó avances en Videojuegos, Arquitectura, Audiovisual y Multimedia y Patrimonio. En conjunto, el territorio pasó de una especialización muy concentrada en pocos ámbitos a un perfil más diversificado, combinando fortalezas tradicionales con nuevos subsectores en expansión.

**Gráfico 4.10** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN EMPRESARIAL DE LAS ICC DE GIPUZKOA RESPECTO A EUSKADI Y ESPAÑA EN 2015



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de EUSTAT e INE

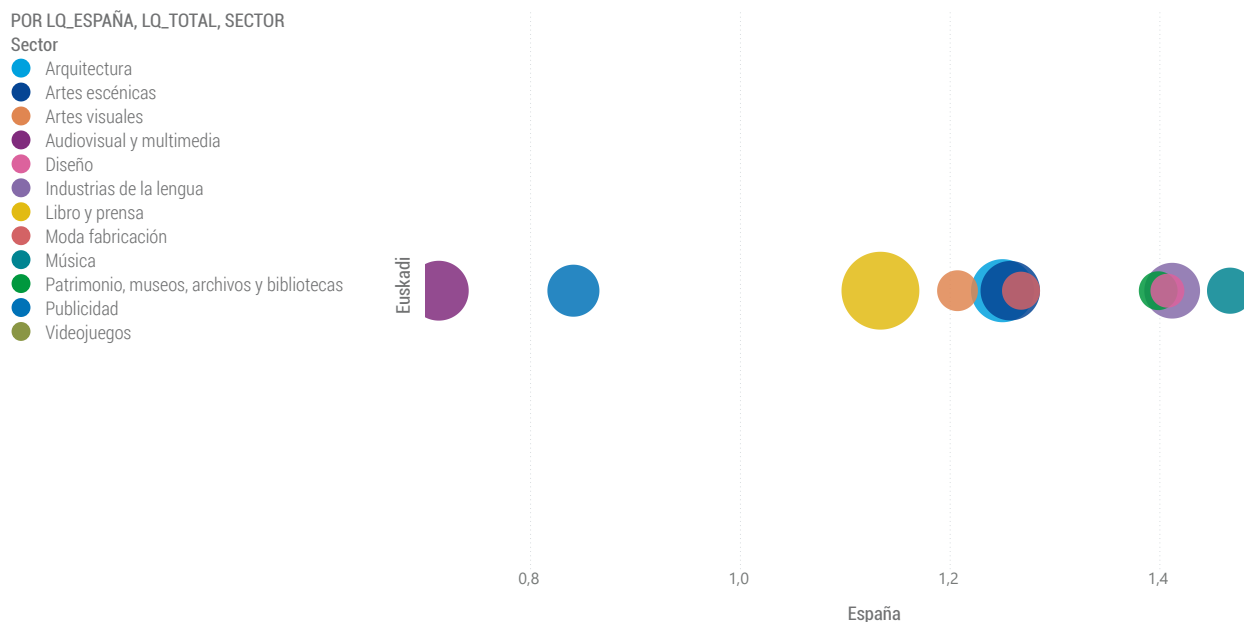
**Gráfico 4.11** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN EMPRESARIAL DE LAS ICC DE GIPUZKOA RESPECTO A EUSKADI Y ESPAÑA EN 2024



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de EUSTAT e INE

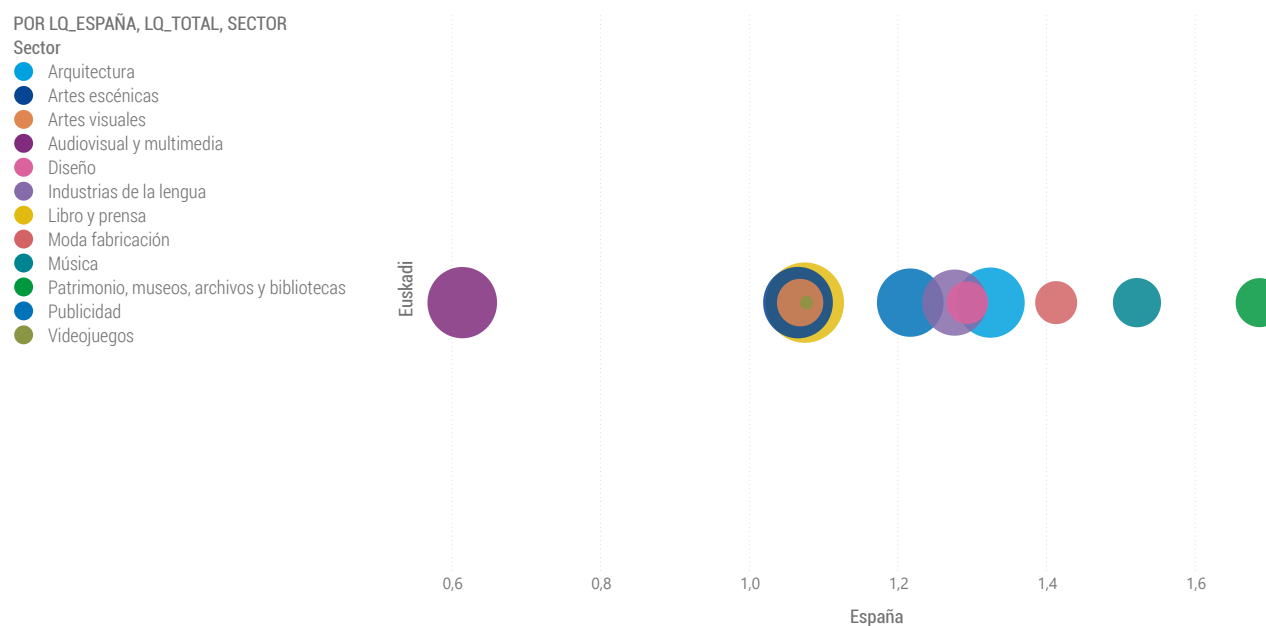
Respecto al empleo, Gipuzkoa ya partía de una posición relativamente sólida en 2015, como puede observarse en el [Gráfico 4.12](#), con valores superiores a la media de Euskadi en Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas (1,49), Arquitectura (1,15) y Artes Escénicas (1,13). En 2024, [Gráfico 4.13](#), esta estructura se reforzó aún más: el Patrimonio (1,69) se consolidó como el subsector con mayor densidad de empleo, seguido de la Música (1,53), la Moda-Fabricación (1,42) y la Arquitectura (1,34). También la Publicidad (1,23) y los Videojuegos (1,10) se incorporaron al grupo de subsectores especializados, aunque en este último caso la dimensión empresarial y laboral seguía siendo reducida. La excepción fue el Audiovisual y Multimedia, que descendió hasta 0,65, confirmando su debilidad relativa tanto en tejido empresarial como en empleo.

**Gráfico 4.12** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN DEL EMPLEO DE LAS ICC DE GIPUZKOA RESPECTO A EUSKADI EN 2015



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de EUSTAT

**Gráfico 4.13** ÍNDICES DE ESPECIALIZACIÓN DEL EMPLEO DE LAS ICC DE GIPUZKOA RESPECTO A EUSKADI EN 2024



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de EUSTAT

### 4.3. Conclusiones del análisis de los índices de especialización

El análisis de los índices de especialización muestra que el ecosistema cultural y creativo de Euskadi presenta, en términos generales, un nivel de especialización similar al conjunto de España, aunque con una ventaja clara en subsectores consolidados como el Diseño y la Música, que siguen actuando como los principales ámbitos de especialización diferencial. Al mismo tiempo, se observa la incorporación progresiva de nuevos ámbitos, como los videojuegos o el audiovisual y multimedia, que, pese a partir de tamaños reducidos, han incrementado su peso relativo en la última década y apuntan a un potencial de crecimiento relevante.

Sin embargo, esta evolución no es homogénea en todo el territorio: **Araba** se concentra en pocos subsectores y muestra un retroceso en el empleo, lo que limita su capacidad de consolidar un ecosistema cultural robusto; **Bizkaia** refuerza su perfil diversificado y experimenta mejoras notables en varios subsectores, aunque con la debilidad persistente del patrimonio; y **Gipuzkoa** transita hacia un modelo más equilibrado, combinando la moderación de especializaciones muy intensas, como los videojuegos, con el fortalecimiento del patrimonio y la música en el plano laboral.

No obstante, la evolución no es homogénea entre territorios. **Araba** muestra un perfil menos consolidado y más concentrado, con pocos subsectores de especialización relativa frente a Euskadi (principalmente en Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas, Artes escénicas y Artes visuales, aunque de forma limitada) y un retroceso claro en el empleo cultural y creativo, lo que restringe su capacidad de consolidar un ecosistema robusto. **Bizkaia**, en cambio, combina la especialización en grandes sectores creativos, situándose por encima de la media vasca en Moda-fabricación, diseño, Audiovisual y Multimedia y Videojuegos, lo que le otorga un perfil más diversificado y con evolución laboral favorable, aunque mantiene como asignatura pendiente la debilidad persistente del Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas. Por su parte, **Gipuzkoa** avanza hacia un modelo más equilibrado: frente a Euskadi conserva posiciones de especialización en Patrimonio, Arquitectura y Artes escénicas, refuerza su base laboral en Música y Moda-fabricación, y mantiene su fortaleza histórica en Diseño, al tiempo que modera la especialización excesiva en Videojuegos para consolidarlo como un subsector en expansión más sostenible.

5.

# MAPEO DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN CULTURAL Y CREATIVO DE EUSKADI

Tras analizar la evolución del ecosistema y la especialización sectorial y territorial de las Industrias Culturales y Creativas en Euskadi, el siguiente paso consiste en identificar y representar gráficamente los principales agentes que lo integran. La [Figura 5.1](#) presenta una síntesis visual de esta configuración, ofreciendo una panorámica del conjunto de actores que participan en el ecosistema de innovación cultural y creativo vasco. El ejercicio de mapeo no pretende reflejar en detalle las relaciones o flujos de colaboración entre ellos, algo difícil de expresar de manera gráfica, sino mostrar de forma ordenada los elementos que lo componen.

En este sentido, la figura resume visualmente la estructura del ecosistema, destacando los distintos tipos de actores y el lugar que cada uno ocupa en su organización general. En los ecosistemas de innovación, la manera en que se organizan y cooperan estos agentes resulta tan relevante como su número o dimensión, ya que de esa interacción dependen procesos clave como la circulación del conocimiento, la confianza y la capacidad de respuesta ante los cambios.

En el caso de Euskadi, el mapeo del ecosistema se apoya en el enfoque de la Cuádruple Hélice (Carayannis et al., 2018), que integra cuatro grandes tipologías de agentes:

1. **Agentes de gobernanza**, responsables de orientar, coordinar y dotar de coherencia institucional al sistema (en este caso, Gobierno Vasco, Diputaciones y Ayuntamientos). En el gráfico se muestra únicamente el logotipo del Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco, al ser el principal órgano responsable de la gobernanza del ecosistema de innovación cultural y creativo. No obstante, en su funcionamiento intervienen otros departamentos con competencias relevantes, como Hacienda y Finanzas, Educación, Industria, Transición Energéti-

ca y Sostenibilidad, entre otros, cuya acción resulta igualmente determinante para el desarrollo del conjunto del ecosistema;

2. **Agentes de exploración del conocimiento**, que incluyen universidades, centros tecnológicos y de investigación, escuelas superiores y centros de formación profesional encargadas de generar y transferir conocimiento;
3. **Agentes de explotación del conocimiento**, es decir, empresas y profesionales que lo aplican en productos, servicios y experiencias culturales y creativas; y
4. **Sociedad civil organizada**, que aporta legitimidad, valores y capital social, actuando como espacio de innovación social y participación cultural.

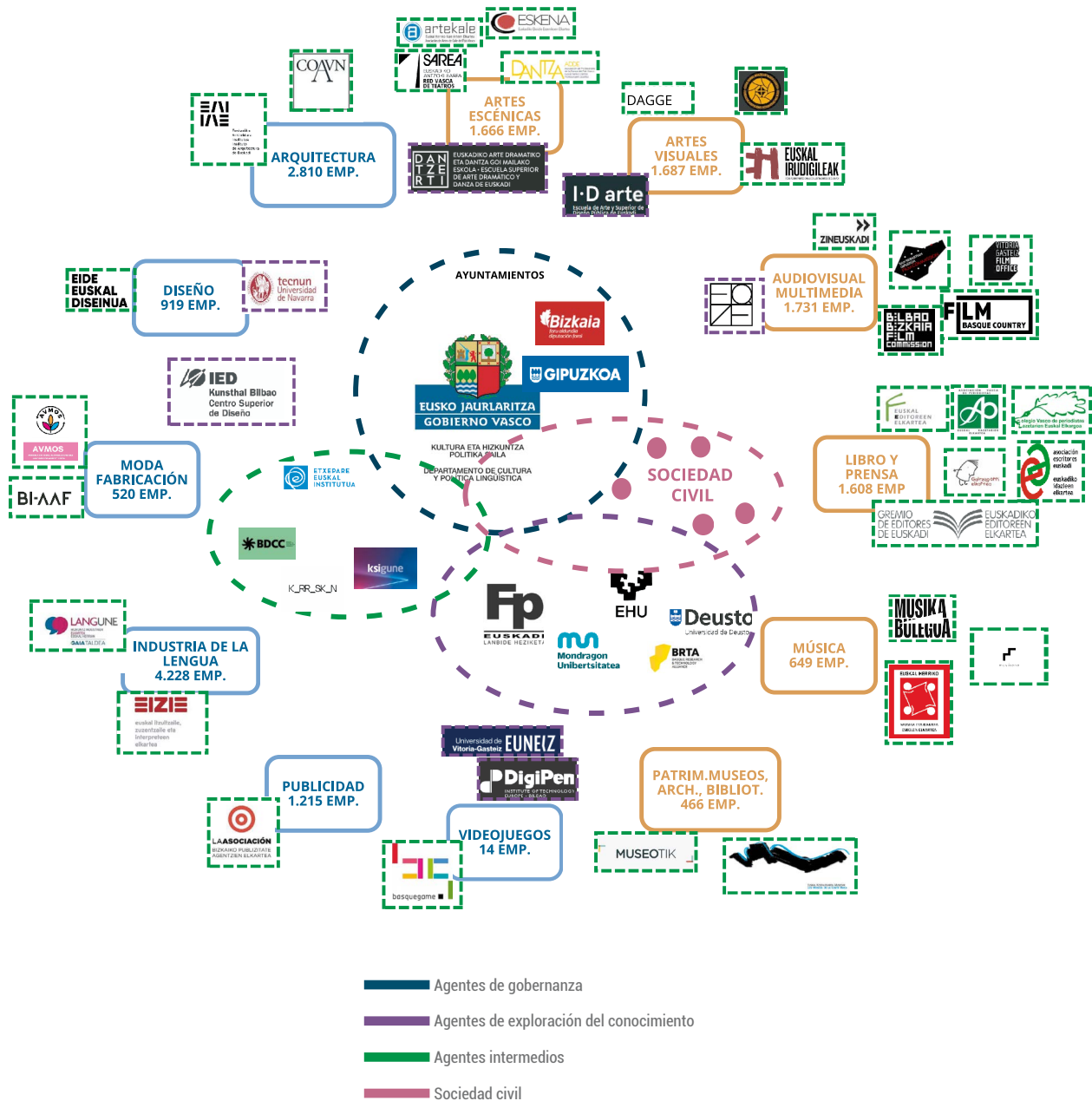
A esta estructura se añade una categoría fundamental: los agentes intermedios. Estos actores (clústeres, asociaciones sectoriales, oficinas técnicas, plataformas de transferencia, etc.) cumplen la función de traducir lenguajes, reducir distancias cognitivas y activar la cooperación entre las distintas hélices. Su papel es decisivo para cerrar brechas de capacidades, aprendizaje, financiación etc. (Alberdi Pons et al., 2014; Nauwelaers, 2011). En muchas ocasiones, en este tipo de ecosistemas donde coexisten lógicas artísticas, tecnológicas y empresariales, estos intermediarios son la infraestructura que hace posible la práctica cotidiana de la innovación.

En el caso de los agentes de explotación del conocimiento, es decir, los agentes empresariales, todos los subsectores que integran las ICC se muestran con el mismo tamaño. No obstante, junto a cada uno se incluye el número de empresas registradas (incluidas las personas autónomas) según los últimos datos disponibles a 1 de enero de 2024 procedentes del DIRAE (EUSTAT), con el fin de ofrecer una referencia del tamaño de cada subsector. Además, se ha distinguido cromáticamente entre los ámbitos que pertenecen a las industrias culturales, representados en naranja, y aquellos vinculados a las industrias creativas, en azul, para facilitar la lectura y resaltar la diversidad interna del ecosistema.

Además, la combinación de colores y trazos permite distinguir las tres grandes tipologías de actores restante (gobernanza, conocimiento e intermediación), mientras que la superposición de sus líneas busca reflejar que estos ámbitos no son compartimentos estancos, sino sistemas interdependientes en los que las colaboraciones se producen de forma continua en múltiples direcciones.

En la figura, la sociedad civil aparece incorporada de forma conceptual, reflejando su papel estructural dentro del ecosistema. No se han identificado actores concretos, dado que su composición es muy amplia y heterogénea, y resulta difícil representar gráficamente la magnitud y diversidad. Este entramado, formado por agrupaciones, federaciones, asociaciones y colectivos ciudadanos, desempeña un papel decisivo en la dinamización cultural y en la alimentación del tejido profesional, aportando talento, públicos e innovación a los agentes empresarial. Aunque su representación sea necesariamente esquemática, la sociedad civil constituye uno de los pilares esenciales que sostienen el ecosistema de innovación cultural y creativo de Euskadi.

Figura 5.1 MAPEO DE LOS AGENTES DEL ECOSISTEMA



Fuente: Elaboración propia

## 6.

CÓMO SE ENTIENDE  
Y EXPERIMENTA EL  
ECOSISTEMA DESDE  
DENTRO

El mapeo presentado en el apartado anterior ofrecía una imagen estructural del ecosistema de innovación cultural y creativo de Euskadi, identificando los principales agentes que lo integran y su posición dentro de las distintas funciones del sistema. Sin embargo, para comprender su funcionamiento real es necesario ir más allá de esa representación y adentrarse en las dinámicas que se producen entre los actores. Tal como subraya la literatura sobre ecosistemas de innovación, estos no pueden entenderse únicamente como la suma de instituciones o empresas, sino como estructuras relacionales, dinámicas y abiertas, donde la innovación surge de la colaboración entre agentes con roles diversos y grados distintos de formalización (Adner, 2017). Analizar cómo se conectan, interactúan y aprenden mutuamente resulta esencial para entender los mecanismos que generan valor económico, social y cultural, así como para detectar los puntos de fragilidad sistémica que pueden limitar su desarrollo (Alberdi Pons et al., 2014; Carayannis et al., 2018).

En esta línea, el presente capítulo recoge y organiza las percepciones<sup>2</sup> de un amplio conjunto de agentes del ecosistema de innovación cultural y creativo de Euskadi, obtenidas a través de entrevistas en profundidad. Su propósito es ofrecer una visión integrada de cómo se entiende y se experimenta el ecosistema desde dentro: cuáles son sus rasgos más característicos, qué oportunidades y tensiones emergen de su configuración actual, qué roles desempeñan las distintas tipologías de actores y cómo se articulan las relaciones entre ellos. El análisis también se apoya en la perspectiva de la Cuádruple Hélice, lo que permite reflejar la diversidad de enfoques y experiencias que conviven en el ecosistema. Más que una suma de testimonios, este capítulo construye un relato compartido, que sirve como base para la reflexión colectiva y para orientar el diseño de políticas públicas en el medio y largo plazo.

---

2 Con el fin de preservar la confidencialidad, la numeración de las entrevistas que se presentan a continuación no coincide con el orden de los agentes recogidos en el Anexo 8.1.

La estructura del capítulo se articula en varios apartados que abordan los principales ángulos de análisis. En primer lugar, se presenta una visión global del ecosistema (6.1), que explora el sentido de pertenencia, las percepciones sobre el valor económico y cultural de las ICC y las tensiones que genera la definición misma del concepto de “industria cultural y creativa”. A continuación, se analiza el papel de los distintos tipos de agentes (6.2), organizados en torno al marco de la cuádruple hélice, destacando sus roles y funciones dentro del entramado colectivo.

Posteriormente, el informe se detiene en el análisis de las interacciones y colaboraciones (6.3), tanto formales como informales, que sostienen el funcionamiento cotidiano del ecosistema y permiten traducir la diversidad en cooperación efectiva. Sobre esta base, se examinan también los liderazgos que orientan al conjunto (6.4), distribuidos entre administración pública, grandes empresas y asociaciones sectoriales. Finalmente, se aborda la identificación de retos y oportunidades (6.5), que, lejos de presentarse únicamente como limitaciones, se entienden como palancas de transformación e innovación, con especial atención a la política fiscal como instrumento estratégico y a las dinámicas específicas de los distintos subsectores.

## 6.1. Visión global del ecosistema

Este apartado ofrece una panorámica integrada de cómo los distintos agentes que configuran las Industrias Culturales y Creativas (ICC) de Euskadi perciben y se relacionan con su ecosistema. Su objetivo es situar la noción de “ecosistema”<sup>3</sup> en el territorio, identificar los vínculos de pertenencia que estos agentes expresan y vislumbrar las principales oportunidades y tensiones derivadas de su configuración.

En términos generales, existe un **consenso en reconocer que Euskadi cuenta con un entramado plural y diverso**, dotado de un dinamismo creativo notable y con potencial para consolidarse como sector estratégico. Desde la perspectiva institucional se subraya que *“la cultura siempre ha tenido un valor adicional en Euskadi. Esto, en un momento en el que la cultura se está industrializando a nivel global, era algo que había que aprovechar, y en eso sí fuimos sensibles”* (Entrevista 1). En el ámbito académico se enfatiza, por su parte, la capacidad del patrimonio para actuar como vector de innovación y proyección internacional: *“En otros lugares ya han identificado su importancia social y han apostado con inversiones de país para desembarcar tecnología en el patrimonio. Yo creo que ese es el paso que tenemos pendiente”* (Entrevista 2). En ambos casos, se refleja una percepción clara: la cultura forma parte del núcleo identitario de Euskadi y debe consolidar un reconocimiento estable en las políticas de desarrollo.

**El potencial económico de las ICC también se percibe de manera compartida, aunque todavía insuficientemente visibilizado.** Como recordaba un agente empresarial, *“la cultura no se percibe como un eje de desarrollo económico, cuando realmente lo es: arrastramos una cadena de valor muy importante”* (Entrevista 3). En esta línea, se plantea la necesidad de articular una conciencia colectiva de

3 Definición de ecosistema que estamos tomando como base de este análisis: “la estructura de alineación de un conjunto multilateral de socios cuya interacción es esencial para dar lugar a una propuesta de valor” (Adner, 2017,p.2) .

industria equiparable a la de otros sectores estratégicos: *"Aquí tienes grandes clústeres energéticos o de automoción, y el clúster cultural y creativo todavía adolece de esa potencia (...) Los incentivos fiscales pueden ser una palanca para convertir a Euskadi en un hub de las ICC"* (Entrevista 3). Al mismo tiempo, se reconoce que el peso histórico de la industria manufacturera ha relegado a la cultura a un lugar secundario, lo que hace imprescindible reforzar medidas específicas y estables: *"en un contexto históricamente orientado a la industria, la cultura no siempre ha sido reconocida ni tratada como industria; resulta necesario incrementar su peso en la agenda pública mediante medidas estables de impulso y financiación"* (Entrevista 4).

**El sentido de pertenencia al ecosistema de innovación cultural y creativo de Euskadi se manifiesta de manera amplia, aunque con matices según los subsectores y tipologías de agentes.**

Desde ámbitos como el editorial y el musical se reivindica la construcción de una industria cultural propia, arraigada al territorio: *"Nuestro ADN está ahí, y nuestro objetivo está en colaborar para que Euskal Herria tenga una industria cultural propia, que, aunque pequeña (...) sea profesional, de calidad y diversa"* (Entrevista 5). En el extremo más empresarial, la identificación se traduce en asumir un papel tractor dentro del sector: *"Por toda esta dimensión y estando en Euskadi, somos un agente tractor del ámbito de la cultura y de la industria cultural"* (Entrevista 3). En conjunto, el denominador común es el reconocimiento de formar parte de un proyecto compartido, todavía fragmentado y con distintos grados de implicación entre agentes y subsectores.

**La definición misma de ICC introduce tensiones** en este sentido de pertenencia. Inicialmente, bajo el paraguas de las industrias culturales se agrupaban sectores más clásicos como la música, las artes escénicas, el patrimonio, el audiovisual, el libro o las artes plásticas. Posteriormente, la categoría se amplió hacia las industrias creativas, incluyendo subsectores como por ejemplo la moda, el diseño, la arquitectura, etc. Esta ampliación ha generado percepciones encontradas: algunos subsectores han encontrado nuevas oportunidades de conexión e internacionalización, mientras que otros sienten haber perdido peso relativo. Desde las artes en vivo lo expresan con claridad: *"ya solo la primera palabra, industria, nos cuesta mucho encajar. (...) En ese ampliar el concepto, siendo que las actividades culturales hemos perdido peso"* (Entrevista 6). La dificultad de aplicar lógicas de prototipado o seriación se traduce en una menor identificación con las políticas de innovación: *"no encontramos nuestro espacio en esto de generar prototipos para abaratar procesos de producción. Ahí no encajamos para nada"* (Entrevista 6).

En este diálogo de pertenencias, también surgen **distintas valoraciones sobre el papel de las políticas públicas y su capacidad de impacto real en el tejido empresarial**. Desde la óptica de algunas compañías privadas, la distancia sigue siendo grande: *"se está recibiendo dinero de Europa para estas políticas, pero no filtra a las empresas privadas. (...) En el Creativity World Forum no vi a ninguna empresa de mi sector que se sintiera interpelada"* (Entrevista 6). Esta mirada refleja una pertenencia más débil, donde se reconoce el marco institucional, pero se percibe ajeno a las dinámicas cotidianas. En contraste, otros agentes destacan que precisamente estas estructuras han servido para articular identidad colectiva y facilitar posicionamiento: *"en el ámbito del ecosistema de innovación estamos trabajando estrechamente con Euskadi Creativa, Tecnalía, Euskampus e Innobasque (...) estamos muy bien posicionados en redes europeas y eso nos da coherencia con lo que pasa en Europa"* (Entrevista 7).

En este terreno, el **Basque District of Culture and Creativity (BDCC)** se perfila como un **nodo de referencia**. Sus programas de formación, los servicios de acompañamiento a proyectos y su capacidad de conectar con dinámicas europeas han permitido a numerosos agentes acceder a recursos y conocimientos que de otra manera serían inaccesibles. Al mismo tiempo, se reconoce la necesidad de seguir afinando sus servicios para ajustarlos al proceso de maduración del sector: *"el curso de consolidación lo hemos hecho muchos agentes del sector. Está bien, pero luego, igual esta generalidad de todos los servicios que quieren prestar les hace perder profundidad en el servicio que prestan, pero como organización está bien"* (Entrevista 6). En conjunto, el BDCC es percibido como una pieza clave para reforzar el sentido de pertenencia, generar comunidad y proyectar el sector hacia el ámbito internacional.

### Caso inspiracional: Flanders District of Creativity

El modelo de Flandes sirvió de referencia inicial para la creación del BDCC, dado el paralelismo con Euskadi en términos de lengua y escala territorial. Sin embargo, con el tiempo el **Flanders District of Creativity (Flandes DC)** ha experimentado un giro estratégico: pasó de abarcar todas las ICC a centrarse específicamente en Moda y Diseño, sectores con mayor maduración industrial y capacidad tractora en el territorio. Este reenfoque les permitió concentrar recursos, ganar visibilidad internacional y reforzar la identidad del distrito como referente global en esos ámbitos. Más allá del cambio de foco, la experiencia de Flandes resulta inspiradora porque muestra que los distritos culturales y creativos son estructuras dinámicas, que deben revisar periódicamente su alcance para alinearse con las transformaciones del ecosistema, las oportunidades emergentes y las fortalezas propias del territorio. En este sentido, el caso invita a una reflexión continua sobre el posicionamiento y la especialización estratégica del BDCC.

Leídas en conjunto, estas percepciones muestran que el sentido de pertenencia al ecosistema de las ICC es compartido, aunque con intensidades y matices diferentes. El reto está en lograr que esa pertenencia no se fragmente, sino que se traduzca en un proyecto común que combine proyección internacional con arraigo local. Una política eficaz deberá mantener la ambición de situar a Euskadi en los foros europeos de innovación, al mismo tiempo que encuentra mecanismos para que las empresas culturales sientan de manera directa los beneficios de formar parte de ese ecosistema.

Por último, la **propia arquitectura institucional de Euskadi es vista como un factor que refuerza este sentido de pertenencia**. El autogobierno dota de instrumentos propios de política sectorial: *"Somos un caso único en el mundo (...) el concierto económico nos da la autonomía regulatoria y el instrumento para fomentar los elementos que decidamos"* (Entrevista 1). A su vez, la organización multinivel de las administraciones facilita capilaridad y coordinación: *"No hablaría solo del Gobierno Vasco, sino del sistema público vasco. Cada entidad tiene su ámbito de competencia (...) La unión de esos roles debe dar una visión de conjunto del ecosistema"* (Entrevista 8). A ello se suma la escala del país, que invita a focalizarse en nichos estratégicos: *"Nunca vamos a ser buenos en todo (...) como somos Euskadi y esto es muy chiquitito, al final tienes que centrarte en tus nichos"* (Entrevista 1).

En definitiva, las percepciones recogidas muestran que el ecosistema vasco de las ICC es percibido como un espacio al que se pertenece, aunque no siempre de la misma manera ni con la misma intensidad. Esa diversidad, lejos de ser un obstáculo, constituye la base de su riqueza: un terreno fértil donde la innovación, entendida en sentido amplio, puede canalizar las diferencias hacia la cooperación y reforzar el posicionamiento del sector en el contexto global.

## 6.2. Roles y funciones

En los ecosistemas de innovación, los actores se organizan en la **Cuádruple Hélice**: (1) el **tejido productivo** o **agentes empresariales**, que explotan conocimiento (empresas y profesionales); (2) los **agentes de conocimiento** (universidades y centros de investigación), que lo exploran y renuevan; (3) las **administraciones públicas**, que lo orientan y regulan (**gobernanza**); y (4) la **sociedad civil**, que aporta usos, valores y legitimidad. Para que la interacción entre estas hélices funcione, cobran relevancia los **agentes intermedios**, que actúan como interfaz: conectan subsistemas, traducen lenguajes y ayudan a cerrar brechas de capacidades, apertura, tecnología o financiación. El resultado es un entramado multinivel en el que los roles se solapan, se adaptan y evolucionan con el tiempo.

Sobre esta base, a continuación, presentamos, a partir de entrevistas realizadas a agentes del ecosistema de innovación cultural y creativo de Euskadi, una radiografía de roles por tipologías de agentes. No se trata de un catálogo exhaustivo ni de categorías cerradas, sino de funciones representativas que ilustran cómo cada familia de actores contribuye al desempeño del ecosistema de diferente manera. Cada apartado se apoya en citas literales de las entrevistas que permiten anclar los argumentos en la experiencia directa de los propios agentes.

### 6.2.1. Agentes empresariales

Los agentes empresariales constituyen el núcleo operativo del ecosistema cultural y creativo, al activar demanda, operar infraestructuras que vertebran cadenas de valor, movilizar capital y fijar talento y producción en el territorio. Se trata, sin embargo, de un conjunto extraordinariamente heterogéneo, en el que conviven grandes empresas con proyección internacional, pymes consolidadas en sectores concretos y una amplia base de personas autónomas. Esta diversidad hace imposible categorizar todos los roles en un esquema cerrado; lo que aquí se presenta son algunos ejemplos significativos de las funciones que ejercen distintos perfiles empresariales en el ecosistema.

Un primer rol es el de **tracción de mercado e innovación en la experiencia del público**, que se manifiesta con especial fuerza en empresas de gran escala, capaces de arrastrar demanda y generar visibilidad para el conjunto de la industria gracias a su arraigo local y a su conexión con circuitos internacionales. Como se explica: *“Somos una empresa que tenemos arraigo en Euskadi... tenemos ahora mismo una dimensión de 120 trabajadores y una facturación media anual de unos 80 millones de euros. Por supuesto, por toda esta dimensión y estando en Euskadi, somos un agente tractor del ámbito de la cultura y de la industria cultural en Euskadi.”* (Entrevista 3). En la misma lógica se añade: *“...noso-*

*tros somos la empresa más grande de Euskadi en el ámbito cultural... sí creo que podemos ser un motor importante."* (Entrevista 3).

Ahora bien, la capacidad de tracción no es exclusiva de las grandes compañías: muchos agentes más pequeños (personas autónomas, cooperativas o microempresas) cumplen también un papel esencial dinamizando el mercado, sosteniendo circuitos locales y aportando diversidad y flexibilidad al tejido productivo.

Un segundo rol es de **carácter operativo**, vinculado a la construcción y gestión de infraestructuras culturales y económicas que permiten vertebrar la cadena de valor, desde la creación hasta la distribución y la comercialización. Estas funciones se sostienen en dinámicas de colaboración y en una clara vocación de servicio al ecosistema. Como se destaca: *"Nosotros tenemos ya como objetivo fundacional... poner infraestructuras de tipo económico. Hemos puesto empresas a disposición del desarrollo del euskera y la cultura vasca. Esto quiere decir que actuamos creando infraestructuras tanto en el ámbito de la creación, como en el ámbito de la comercialización, de sus distribuidoras, del retail, de puntos de venta. Nuestro objetivo está en colaborar para que Euskal Herria tenga una industria cultural propia... profesional, de calidad y diversa."* (Entrevista 5).

A ello se suma un papel fundamental como agentes de distribución y mercado: *"Colaboramos profesionalmente con todos los editores en Euskal Herria. Nosotros somos su brazo comercializador, quienes provocamos su visibilidad y damos recorrido comercial a sus catálogos y novedades."* (Entrevista 5).

Un tercer rol es el **financiero-empresarial**, orientado a capitalizar proyectos, profesionalizar la gestión y dejar capacidad instalada en el territorio. Este perfil introduce innovación en la forma de financiar y gestionar el sector, combinando inversión privada con instrumentos públicos y fomentando reglas de mercado sostenibles. Como se describe: *"Un fondo de inversiones capta recursos y los invierte para revitalizar empresas. En este caso, el objetivo es complementar el instrumento público-privado con inversión privada que, con conocimiento del sector audiovisual, impulse la creación de industrias."* (Entrevista 1). El énfasis en visión a largo plazo y en control de gestión (*"Si tienes un producto, puedes hacerlo más rentable; eso es lo que nosotros sabemos aportar"*) (Entrevista 1) revela cómo la innovación organizativa se convierte en un vector de competitividad.

En definitiva, los agentes empresariales aportan innovación desde múltiples ángulos: grandes empresas que experimentan con formatos y certificaciones de impacto; pymes que sostienen infraestructuras y redes logísticas modernizadas; personas autónomas que generan soluciones creativas adaptativas; e iniciativas de capital que introducen nuevas formas de financiar y profesionalizar el sector. Su contribución, aunque heterogénea, comparte una misma orientación: generar propuesta de valor a través de la innovación, consolidando a los agentes empresariales como el motor económico y creativo del ecosistema de Euskadi.

### 6.2.2. Agentes de conocimiento

Dentro del ecosistema cultural y creativo, los agentes de conocimiento cumplen un papel central al garantizar que la formación, la investigación y la innovación se traduzcan en aportes directos al

desarrollo del sector. Estas instituciones abarcan desde centros de enseñanza superior que preparan a nuevas generaciones de profesionales, hasta centros tecnológicos que orientan su labor hacia aplicaciones culturales y creativas. Aunque sus misiones son diversas, comparten un mismo objetivo: **generar y transferir conocimiento en estrecha conexión con el territorio, el mercado y la sociedad**, y hacerlo a través de fórmulas innovadoras que renuevan prácticas, metodologías y tecnologías.

Un primer rol es la **formación especializada conectada al mercado local**. La docencia se concibe como un proceso estrechamente vinculado al mundo profesional, que articula prácticas en instituciones culturales, colaboraciones con compañías y proyectos con profesionales en activo. Esto convierte la formación en un espacio de encuentro entre quienes se preparan para incorporarse al sector y quienes ya lo conforman, favoreciendo la detección de talento y la inserción laboral. Como se explica: *"Es primordial, porque no existe en el mundo otra escuela que forme en artes escénicas en euskera... Vienen ojeadores, ojean y se llevan a nuestros alumnos. Por ejemplo, los que se titularon hace dos años, ese grupo, el 100% de los titulados, está trabajando en el sector... Nuestro objetivo prioritario es formar actores bilingües e intérpretes de danza... que trabajen y se queden porque ya se hace una inversión para que el talento no se fugue."* (Entrevista 9). La innovación aquí no se limita a los contenidos, sino que se expresa en la propia pedagogía: laboratorios de investigación escénica, procesos de composición e improvisación, innovación coreográfica o asignaturas de emprendizaje que preparan al alumnado para crear sus propios proyectos. Estas dinámicas convierten a la educación artística en un laboratorio de innovación pedagógica y creativa que alimenta directamente al ecosistema.

Otro rol fundamental es la **producción y transferencia artística al territorio**. A través de una intensa programación cultural, estas instituciones se convierten en dinamizadoras de la vida cultural y en plataformas de visibilización del talento emergente, reforzando la conexión entre academia y sociedad. Tal como se señala: *"Tenemos muchísimos conciertos en el centro y muchísimos conciertos fuera del centro. Además, se incluyen estrenos, música contemporánea, hay mucha diversidad de estilos. Por tanto, eso es lo que aporta el centro, esa transferencia social, y que todo esto sea realizado desde el talento joven."* (Entrevista 10).

Un tercer rol está vinculado a la **I+D+i orientada a productos y servicios para la industria cultural y creativa**. Estos agentes actúan como catalizadores de innovación aplicada, generando conocimiento útil para el sector en colaboración con otros actores: *"Estamos centrados en la parte de innovación de todas las actividades que tienen que ver con I+D+I. Tratar de, a través de la colaboración, generar conocimiento y nuevos productos y servicios dirigidos a este meta sector, tanto al sector creativo como al cultural."* (Entrevista 11). En este ámbito, cobran especial relevancia las tecnologías habilitadoras que abren nuevas posibilidades de producción, difusión y preservación: la inteligencia artificial generativa, las tecnologías inmersivas o los gemelos digitales se mencionan como palancas que pueden transformar radicalmente la forma de crear, distribuir y acceder a la cultura. Como resumía un entrevistado, *"al final es ofrecer productos, servicios y experiencias de manera diferente"* (Entrevista 11).

Por último, algunos de estos agentes asumen un **rol de visión de país**, al situarse en la frontera del conocimiento y trasladar avances científicos y tecnológicos al ámbito cultural. Así, contribuyen

no solo a resolver necesidades inmediatas, sino a abrir nuevas áreas de desarrollo estratégico, conectando la innovación local con tendencias internacionales y reforzando la proyección de Euskadi como territorio de vanguardia: *“Estamos dando los primeros pasos para aportar tecnología en el ámbito del patrimonio cultural, que tiene una parte muy atractiva y estratégica. (...) En otros lugares ya han identificado su importancia social y han dado el paso de hacer inversiones potentes para incorporar tecnología. Aquí todavía no lo entendemos así, y creo que es el paso que tenemos pendiente: otorgarle el valor que tiene nuestro patrimonio y reconocer su carácter estratégico como país.”* (Entrevista 2).

### 6.2.3. Agentes de gobernanza

Los agentes de gobernanza del ecosistema cultural y creativo son diversos, ya que múltiples instituciones ejercen competencias en cultura en distintos niveles. No obstante, tal y como indican diversos agentes entrevistados, el principal órgano con responsabilidad en este ámbito es el Gobierno Vasco, a través de su Departamento de Cultura y Política Lingüística, que actúa como cabecera del sistema. Su papel no se limita a coordinarse con diputaciones y ayuntamientos en un marco multinivel, sino que también debe articular políticas en diálogo con otros departamentos del propio Gobierno Vasco. Entre ellos destaca el Departamento de Hacienda y Finanzas, cuya acción en materia fiscal ha cobrado en los últimos años una especial relevancia para el desarrollo de las ICC.

Un primer rol de estos agentes es el **rol estratégico**, derivado de su posición en la estructura pública vasca. El Gobierno Vasco se concibe como cabeza de un sistema público multinivel en el que los ayuntamientos desempeñan un papel clave en la cultura de proximidad y la programación dirigida a la ciudadanía más cercana, mientras que las diputaciones forales, además de su fortaleza recaudatoria, cuentan con capacidad de intervención territorial y de impulso de políticas culturales propias. En este entramado, la función del Departamento de Cultura y Política Lingüística es la de asegurar una visión de conjunto y un marco de colaboración que permita alinear los distintos niveles institucionales en torno a objetivos compartidos y coordinar la política cultural: *“Lo visualizo como un agente relevante... creo que el Gobierno de Euskadi es la cabecera de ese ecosistema, porque tal y como está articulado el país, tenemos unas diputaciones forales con alta capacidad de intervención y unos ayuntamientos que aportan cultura de cercanía. El Gobierno vasco debería jugar, y entiendo que juega, ese papel de coordinar esas estructuras. No lo veo en solitario, sino colaborando en un sistema donde cada uno juega un rol determinado. La unión de esos roles debe dar una visión de conjunto del ecosistema.”* (Entrevista 8).

A esta dimensión estratégica se suma un **rol de coordinación normativa y fiscal**, que en el caso de la cultura en Euskadi ha adquirido un desarrollo especialmente relevante en los últimos años. La existencia de tres haciendas forales con competencias propias obliga al Gobierno Vasco a ejercer un liderazgo compartido, buscando la armonización no solo de las políticas culturales, sino también de la normativa fiscal. Este campo de gobernanza resulta clave para las ICC, ya que la política fiscal se ha convertido en un instrumento de primer orden para su consolidación y crecimiento. En este marco, el Departamento de Hacienda y Finanzas asume la responsabilidad de legislar y coordinar con las diputaciones todo lo relativo a fiscalidad, diseñando incentivos específicos para el fomento de las ICC. Estas medidas, fruto de la negociación con el sector y con instancias como

la Comisión Europea, han tenido un impacto transformador en el ecosistema, reforzando el papel de la fiscalidad como **palanca estratégica de innovación institucional**: no solo moviliza proyectos y genera tracción empresarial, sino que facilita la adopción de nuevas tecnologías (como las experiencias inmersivas o la inteligencia artificial aplicada al patrimonio) y favorece la profesionalización del sector.

*"Te puedes encontrar que para un proyecto tienes tres ventanillas... la fiscalidad está más o menos armonizada, pero hay matices que rompen esa armonización. (...) El liderazgo sí, pero es complejo y siempre tiene que ser en compañía, porque las competencias son de quien son. Pero sí entiendo que el Gobierno es la cabecera de un sistema." (Entrevista 1). "El Departamento de Hacienda y Finanzas... tiene la labor de coordinación de la política fiscal de los tres territorios históricos... los incentivos fiscales para el fomento de la cultura, tanto en su versión inicial de 2013–2014 como en la versión de 2022, han cambiado profundamente el ecosistema. (...) He tenido que conocer todo el proceso de elaboración, muy de la mano de los departamentos de cultura, pero también hablando con el sector y negociando con la Comisión Europea." (Entrevista 1).*

Además de los roles anteriormente mencionados, los agentes de gobernanza también desempeñan un papel relevante como **impulsores de la innovación** dentro del ecosistema cultural y creativo, al promover nuevas formas de creación, promoción y difusión cultural. Este rol se expresa de manera destacada en el caso de EITB, cuya acción trasciende la comunicación para situarse en la vanguardia de la innovación cultural. Su papel como agente de innovación se manifiesta tanto en la creación como en la promoción y difusión de contenidos. Desde la concepción de los proyectos, EITB impulsa enfoques *transmedia* y *crossmedia* que favorecen la diversificación de formatos y públicos: *"Siempre decimos que tenga una visión transmedia, una versión crossmedia. [...] Cuantas más opciones de que se conviertan en un paquete transmedia comunicativo del propio producto cultural, creo que a nosotros nos interesa mucho más, pero también es mejor para la sociedad"* (Entrevista 18). Este enfoque, orientado a conectar creación y ciudadanía, refuerza la adaptación del sector a los nuevos hábitos de consumo y al entorno digital. En este marco destaca EITB Lab, definido por la propia institución como *"un laboratorio que en este contexto de ecosistema e innovación podríamos decir que es pionero. [...] Hace ese trabajo tendiendo puentes con la sociedad y como servicio público"* (Entrevista 18). En él confluyen profesionales del medio, universidades, empresas y nuevos talentos para desarrollar proyectos que combinan creatividad, tecnología y euskera como ejes centrales.

En conjunto, los agentes de gobernanza aportan **dirección estratégica, capacidad de coordinación y herramientas normativas y fiscales** que resultan esenciales para la consolidación del ecosistema cultural y creativo. Asimismo, **ejercen un papel creciente como impulsores de la innovación**, promoviendo nuevas formas de creación y difusión cultural a través de iniciativas como **EITB y EITB Lab**. Su papel, aunque condicionado por la complejidad institucional vasca, es clave para garantizar la coherencia de las políticas públicas y para situar a la cultura como un eje central del desarrollo territorial. Al mismo tiempo, su capacidad para innovar en la propia política (desde incentivos fiscales hasta fórmulas de cogobernanza) convierte a las instituciones vascas en agentes activos de modernización y en un soporte decisivo para que las ICC accedan a nuevas tecnologías, refuercen su profesionalización y consoliden su proyección internacional.

#### 6.2.4. Sociedad civil

La sociedad civil es un componente fundamental del ecosistema de innovación cultural y creativo, integrada tanto por quienes participan como consumidores como por quienes se organizan colectivamente para sostener y promover la vida cultural y creativa. En este estudio el foco se sitúa en esta segunda dimensión, la sociedad civil organizada, que a través del asociacionismo y el voluntariado aporta continuidad histórica, legitimidad social y capacidad de movilización.

Aunque la mayor parte de su actividad se sitúe en el ámbito no profesional, la sociedad civil organizada también alimenta al sector profesional. Desde la música, la danza, *Bertsolaritza* o el teatro, muchas prácticas nacidas en clave amateur alcanzan niveles de calidad cercanos a lo profesional y nutren de talento, repertorios y experiencias a la industria cultural. El movimiento coral vasco constituye un caso paradigmático: *"En pocas áreas el amateurismo llega a un nivel de calidad casi profesional (...) sí que tenemos agrupaciones que participan en grabaciones o ganan premios internacionales"* (Entrevista 12). Este aporte es doble: por un lado, refuerza la sostenibilidad de disciplinas artísticas que difícilmente podrían sostenerse solo con lógica de mercado; por otro, abre espacios de formación y tránsito hacia lo profesional, contribuyendo al desarrollo de las cadenas de valor culturales.

Además, la sociedad civil organizada también introduce formas de innovación social y cultural, aunque no siempre se reconozcan bajo esa etiqueta. Su capacidad de ensayar nuevos modelos de gestión, de generar narrativas colectivas o de colaborar con distintos agentes constituye en sí misma una forma de innovación. Como explicaba la Confederación sobre sus programas de formación: *"hemos intentado dar a los futuros directores herramientas muy a pie de obra, no solo lo musical, sino también lo psicológico, el liderazgo, la gestión"* (Entrevista 12). Estas iniciativas muestran cómo el asociacionismo cultural funciona como un laboratorio comunitario, capaz de aportar innovación, cohesión social y aprendizajes al conjunto del ecosistema cultural y creativo.

#### 6.2.5. Agentes intermedios

En un ecosistema de innovación cultural y creativo, los agentes intermedios son piezas de enlace que posibilitan la interacción eficaz entre los diferentes agentes que conforman el mismo. Emergen con especial relevancia cuando afloran brechas sistémicas (de capacidades de gestión, de apertura, aprendizaje, tecnológicas o financieras) y su valor añadido consiste en traducir lenguajes, alinear expectativas, reducir distancias cognitivas e institucionales y activar aprendizajes colectivos. En el caso vasco, estos agentes desempeñan varios cometidos complementarios que refuerzan la coherencia y el rendimiento del ecosistema.

Un primer cometido integrado combina la intermediación y "traducción" público-privada. Actúan como interfaz institucional del sector: articulan una voz común ante la administración y, en sentido inverso, hacen operativas las políticas públicas para el tejido profesional; a la vez, estructuran líneas de trabajo compartidas y espacios de cogobernanza. En palabras del propio sector: *"Nos fundamos con el propósito de profesionalizar todo lo que tenía que ver con la creación teatral... cuando se estaban generando todas las políticas culturales públicas, se nos exigió que nos hiciéramos asociación para poder entrar al sistema subvencional... también con una vocación... de participar en esa cogober-*

nanza... Ser un representante ante administraciones, otros agentes del sector y la sociedad." (Entrevista 6). "Nos sentimos una organización que está ahí en medio... Somos como un intérprete que traslada a las administraciones públicas las necesidades." (Entrevista 6). En esa misma lógica de coordinación, nacimos como fruto de una reflexión estratégica... con relación estrecha con el Gobierno vasco... nuestra ambición es convertirnos en esa organización referente de la industria." (Entrevista 13).

Un segundo cometido se centra en **servicios de gestión, pedagogía normativa y canalización de financiación**, cerrando brechas de capacidades y financieras mediante asesoramiento, formación aplicada e intermediación fiscal con buenas prácticas. Así lo describen: "Realizamos webinars con temas de gestión... Hemos puesto en marcha un servicio... Han aparecido incentivos fiscales a la cultura... Hemos sido interlocutoras con las haciendas de los tres territorios... hemos participado en la elaboración de las normativas... y vemos que esto es estratégico para el sector." (Entrevista 6). "Hacemos pedagogía: traducir la normativa fiscal al lenguaje llano... cómo organizar la contabilidad... cómo pedir los certificados culturales... y estamos buscando financiadores... generando buenas prácticas también." (Entrevista 6). Además, como ventanilla sectorial, "la mayoría de nuestros servicios... están dirigidos a todo el sector... seis líneas: intermediación con administraciones; asesoramiento jurídico; formación (con partners); creación (residencias); promoción (premios, encuentro); y difusión exterior (ferias sectoriales)." (Entrevista 13).

Un tercer rol que pueden ejercer los agentes intermedios es la **orquestración de la cadena de valor** (exhibición, producción y creación) y el soporte especializado a equipamientos. Este cometido consiste en conectar y sincronizar los distintos eslabones para que las obras circulen en las condiciones adecuadas: alinear programaciones y calendarios, facilitar asesoramiento técnico y de gestión, y actuar como nexo operativo entre teatros, compañías y demás agentes. Como ilustra uno de los testimonios: "...coordina la actividad de los teatros... ofrece soporte de asesoramiento... actúa como nexo... En nuestro sistema estamos en la exhibición, la producción y la creación... nos coordinamos y colaboramos siempre para el desarrollo del sector. Son tres elementos condenados a entenderse... sin producción o creación no hay exhibición; y sin exhibición no se garantiza la sostenibilidad de esa creación y producción... somos engranajes del mismo sistema." (Entrevista 14).

Un cuarto rol aborda **la facilitación operativa y logística (puente público-privado, permisos y localizaciones)**. Este rol se orienta a garantizar condiciones favorables de producción en ámbitos con alta carga administrativa y logística. Los agentes intermedios actúan como punto único de contacto y acompañamiento, coordinan permisos y requisitos con las distintas administraciones, identifican y habilitan localizaciones públicas y privadas, aclaran condiciones, alinean calendarios y requisitos técnicos y resuelven incidencias. Con ello, aumentan la capacidad de atracción y ejecución de proyectos y ofrecen coordinación interinstitucional al sector. Como se señala: "Nuestro trabajo consiste... en crear las mejores condiciones posibles para que Bilbao y Bizkaia sean un destino preferente... mantener un contacto directo y permanente... No somos un agente cultural. Somos... un facilitador, un apoyo." (Entrevista 15). "Trabajamos con las instituciones... especificidades de localizaciones... condiciones, límites, costes... acumulamos ese conocimiento y lo facilitamos como puerta de entrada a las productoras... la colaboración institucional es fundamental." (Entrevista 15).

Un último cometido de los agentes intermedios en el caso de Euskadi es su capacidad de **tracción e impulso innovador del ecosistema en su conjunto**. No se limitan a representar a su propio sub-

sector, sino que asumen estratégicamente un rol de dinamización y conexión intersectorial, articulando proyectos que ponen en relación a profesionales culturales y creativos con el conjunto del tejido empresarial y otras tipologías de agentes, y que permiten evidenciar el valor de las ICC como herramienta de innovación aplicada. Como señalaba un agente: *“Hemos asumido otro rol, voluntaria y estratégicamente, que es el de ser tractor del ecosistema creativo de Euskadi... con la intención de aglutinar y dinamizar ese ecosistema creativo más que el cultural, el creativo”* (Entrevista 16). En este sentido, los proyectos impulsados no solo fortalecen las capacidades internas del sector, sino que también funcionan como laboratorios de innovación que experimentan con nuevas metodologías, herramientas digitales y fórmulas de colaboración, generando aprendizajes colectivos que luego pueden trasladarse a otros ámbitos. Como recordaba otro entrevistado: *“Lo que hacemos sobre todo son proyectos encaminados a conectar al tejido, a los profesionales con las empresas y a mostrar ese valor, a ser posible con experiencias concretas. Ese valor que las ICC como una herramienta de innovación”* (Entrevista 16).

En conjunto, los agentes intermedios traducen, conectan y coordinan subsistemas; cierran brechas de capacidades, apertura, tecnología y financiación; y generan confianza para que los flujos de conocimiento y recursos circulen. Con ello, mejoran la coherencia interna del ecosistema de innovación de las ICC de Euskadi y multiplican su rendimiento colectivo, actuando como infraestructura que posibilita que la innovación en la práctica.

### 6.3. Interacciones y colaboraciones

Tras haber analizado en el apartado anterior los distintos tipos de actores que conforman el ecosistema de innovación cultural y creativo de Euskadi y sus respectivos roles, el siguiente paso es analizar cómo se relacionan entre sí. Como señala Adner (2017), no basta con conocer quiénes participan en el ecosistema; lo decisivo es comprender cómo se alinean sus actividades, posiciones y vínculos en torno a una propuesta de valor común. La interacción entre actores, más que su mera coexistencia, determina la capacidad del ecosistema para generar innovación y sostenibilidad en el tiempo.

En este sentido, el caso de Euskadi ofrece una red densa de colaboraciones que combina mecanismos formales e interinstitucionales (mesas de coordinación, convenios, proyectos estructurantes), con relaciones informales basadas en la confianza, la empatía y la proximidad entre agentes. A ello se suman facilitadores y obstáculos que condicionan la efectividad de estas dinámicas, así como experiencias de hibridación que conectan disciplinas y sectores. Analizar estas interacciones permite pasar de la descripción de roles individuales a una radiografía del entramado colaborativo que sostiene la propuesta de valor de las ICC en Euskadi.

#### 6.3.1. Mecanismos formales e interinstitucionales de colaboración

El ecosistema cultural y creativo vasco dispone de un conjunto de mecanismos formales de colaboración que permiten articular las relaciones entre distintos niveles institucionales y agentes del sector. Estas instancias constituyen la capa más visible y regulada del entramado colaborativo:

desde órganos de coordinación tributaria hasta mesas sectoriales, convenios entre entidades públicas y privadas o proyectos estratégicos de nueva generación. No se trata de un listado exhaustivo, pero sí de algunos de los instrumentos más representativos que hoy configuran las dinámicas de interacción y gobernanza cultural en Euskadi.

En el ámbito estrictamente cultural, el principal mecanismo formal de coordinación es el **Consejo Vasco de la Cultura**, regulado por el Decreto 19/2023 como órgano superior de participación, cooperación y asesoramiento en materia cultural. Integra tanto a instituciones públicas (Gobierno Vasco, diputaciones, capitales y EUDEL) como a representantes del sector cultural y creativo profesional, y su misión es articular un espacio estable de diálogo y consulta que refuerce la colaboración interinstitucional y sectorial. En el marco de este Consejo se inscribe **Hakoba** (Herri Aginteen Koordinaziorako Batzordea), concebido como mesa permanente de coordinación interadministrativa en la que participan las tres diputaciones, las capitales y EUDEL, con el objetivo de compartir información, alinear proyectos y dar coherencia a las políticas culturales: *“tenemos un instrumento, una mesa de coordinación que se llama Hakoba [...] Digamos que es una mesa de colaboración permanente”* (Entrevista 8). Ahora bien, las entrevistas advierten que la relación con el sector no siempre es sencilla: la efectividad de la interlocución depende de que los distintos ámbitos culturales y creativos estén organizados y cuenten con órganos representativos —*“lo que se pedía los ámbitos culturales es que se estructuren y que haya un órgano de representación de esos ámbitos. Yo creo que aquí se han dado pasos [...] para que haya interlocución tiene que haberse estructurado, sino no es una interlocución”* (Entrevista 8). En este contexto, algunos agentes apuntan que estos espacios podrían complementarse con foros más abiertos y permanentes de colaboración, que permitan definir conjuntamente las políticas culturales, reforzando la cercanía con el tejido profesional: *“haría falta un foro donde los agentes [...] puedan colaborar con las instituciones de cara a definir entre todos unas políticas públicas”* (Entrevista 5).

A esta capa institucional se añaden **mecanismos de colaboración entre administraciones y agentes privados**, que se canalizan a través de convenios, acuerdos marco o mesas sectoriales de diálogo. Musika Bulegoa constituye un ejemplo de cómo se ha tejido un entramado de convenios formativos y de asesoramiento con universidades y agencias locales: *“este último año estamos firmando convenios con diferentes agentes, sobre todo a nivel formativo. [...] Vamos a firmar con Mondragon Unibertsitatea y con EUNEIZ. [...] También estamos hablando con Oarsoaldea, con la que vamos a firmar un convenio. Sí que estamos poco a poco creando una especie de tejido colaborativo con diferentes entidades”* (Entrevista 13). Por su parte, otras instituciones académicas han impulsado redes extensas de convenios con orquestas, coros, festivales y ayuntamientos, configurando un ecosistema de colaboración diversificado y con impacto social: *“nosotros tenemos más de 100 convenios con diferentes instituciones [...] lo que sucede dentro de las aulas redundo en el sector y la sociedad, porque es un servicio público el que realizamos”* (Entrevista 10). Estos casos muestran la relevancia de los acuerdos bilaterales en la articulación de la industria, aunque deben entenderse únicamente como ejemplos: cada institución, clúster o agente cultural dispone de su propia red de convenios y colaboraciones, lo que aporta riqueza y diversidad al conjunto del ecosistema.

Junto a estas fórmulas más clásicas, en los últimos años han emergido **proyectos estructurantes impulsados por el Gobierno Vasco en alianza con ODCs y agentes intermedios**, concebidos para reforzar la profesionalización y la conexión del sector. El **Basque District of Culture and Creativity**

**(BDCC)** es uno de los más citados, planteado no como una institución con personalidad jurídica propia, sino como un proyecto alojado en el clúster Gaia: *“el BDCC es un proyecto que nace con una vocación. Fundamentalmente derivado de un análisis de que al sector cultural profesional le hace falta claves de gestión. [...] Nunca pensamos en que fuera un proyecto con personalidad jurídica propia, ni montar ninguna estructura, entonces la estructura la buscamos en Gaia”* (Entrevista 8). Su función principal es ofrecer servicios de gestión, formación y acompañamiento a proyectos culturales y creativos, contribuyendo a profesionalizar el sector y a facilitar su sostenibilidad. Desde la perspectiva de varios agentes, estos servicios han sido valiosos para el rediseño de modelos de negocio, la consolidación de proyectos o la apertura de nuevos horizontes de colaboración. Al mismo tiempo, también se sugiere que, en algunos casos, la oferta puede resultar demasiado generalista y menos ajustada a las necesidades de sectores más frágiles: *“el BDCC tiene servicios muy interesantes [...] pero a veces son muy generalistas, abarquen a todas las ICC y, a veces, eso te limita tu alcance en el servicio que prestas”* (Entrevista 6). Con todo, la valoración general es positiva: se reconoce al BDCC como un recurso novedoso y útil, con margen para afinar sus servicios y ganar mayor cercanía en la diversidad de realidades que conforman las ICC.

En paralelo, ha ido ganando espacio **KSIgune**, un clúster universitario-empresarial que nació como proyecto piloto para acercar las necesidades del sector cultural y creativo a la investigación académica y a la formación superior. Desde la administración se valora su consolidación progresiva como nodo capaz de cruzar disciplinas y detectar demandas formativas emergentes: *“el objetivo de KSIgune empezó también como un proyecto piloto para que los campus universitarios y el ámbito de cultura cruzaran [...] y hoy es el día que a la convocatoria de ayudas se presentan prácticamente más facultades del ámbito científico que de las humanidades”* (Entrevista 8). Entre los agentes del sector, las percepciones sobre KSIgune son en general positivas, destacándose su papel como espacio de conexión entre universidad, empresas y el ecosistema en general. Se reconoce su utilidad y la satisfacción con el trabajo realizado hasta ahora - *“nosotros con KSIgune estamos muy contentos”* (Entrevista 10) -, aunque se considera oportuno seguir reforzando su encaje en ámbitos como las enseñanzas artísticas superiores y en fórmulas que faciliten la colaboración con empresas privadas, en un contexto donde predominan entidades públicas o asociaciones subvencionadas: *“nos es difícil imaginar proyectos con empresas, más allá de los que ya tenemos, porque lo que se mueve alrededor de la cultura en clásico son empresas públicas, o asociaciones con subvenciones públicas”* (Entrevista 10). Otras experiencias ponen el acento en los resultados positivos de estas dinámicas, destacando colaboraciones en proyectos de fin de grado desarrollados con empresas (Entrevista 9) o la valoración de KSIgune como plataforma para ajustar oferta y demanda formativa: *“se trata de detectar qué puede necesitar el sector [...] y desarrollar contenidos formativos acordes a ello”* (Entrevista 11). En conjunto, KSIgune se percibe como un nodo con potencial creciente, bien recibido por los agentes del ecosistema y con capacidad de evolucionar hacia un papel aún más articulador en el futuro.

Pese a este entramado, persiste entre los agentes la percepción de que aún es necesario reforzar espacios estables de interlocución y diálogo estratégico. En este sentido, los mecanismos formales actuales constituyen avances significativos, pero conviven con demandas de mayor estabilidad, representatividad y continuidad en la articulación de políticas culturales y creativas de largo plazo.

### 6.3.2. Mecanismos informales de colaboración

Más allá de los instrumentos formales, el ecosistema de innovación cultural y creativo vasco se sostiene en gran medida sobre un denso entramado de mecanismos informales que facilitan la colaboración cotidiana entre agentes. Se trata de espacios menos reglados, basados en la confianza, la proximidad y el conocimiento mutuo, donde circula información estratégica, conocimiento tácito, se identifican oportunidades y se generan proyectos compartidos.

En un territorio de escala relativamente reducida como Euskadi, esta dimensión relacional adquiere una importancia especial. Varios agentes entrevistados subrayan que el tamaño del país y la existencia de una identidad compartida favorecen la cercanía entre los agentes: *“somos muy poquitos y nos entendemos muy bien a pesar de las diferencias. [...] Tenemos una visión muy conjunta y muy común de país y eso es un tesoro”* (Entrevista 3). Esa proximidad genera confianza, que a su vez se traduce en capital relacional indispensable para el funcionamiento del ecosistema.

Esa confianza personal se materializa en dinámicas de contacto directo, que actúan como canales de circulación de información y de generación de nuevas ideas. En las artes escénicas, por ejemplo, se destaca que los agentes del mismo ámbito ya se conocen, y que el verdadero valor de estos espacios informales es abrirse a conexiones inesperadas: *“para los que estamos en este ámbito de actividad, nuestros agentes ya los conocemos. [...] Lo interesante son los de otros ámbitos, que no te vas a encontrar, y que te pueden aportar o hacerte pensar”* (Entrevista 6). De este modo, los agentes ponen en valor los festivales, encuentros sectoriales o incluso reuniones improvisadas que funcionan como nodos que amplían horizontes y fomentan la interdisciplinariedad.

Algunos de los proyectos estructurantes recientes, como el **BDCC** o **KSlgune**, también funcionan en parte como espacios híbridos, donde la oferta formal de servicios convive con dinámicas más informales de encuentro y relación. Varios agentes reconocen el valor de estas plataformas como lugares para *“conocerse mejor, y a partir de ese conocimiento mutuo poder establecer proyectos que no imaginábamos”* (Entrevista 10). Aunque sus servicios se estructuren a través de programas o convocatorias, lo que muchos valoran es la posibilidad de generar vínculos personales.

En muchos casos, son precisamente estas relaciones informales las que permiten dar continuidad a iniciativas y encontrar soluciones rápidas a necesidades del día a día. Como reconocía una de las personas entrevistadas, *“siempre hay alguien a quien llamar, que te abre la puerta o te pone en contacto con quien corresponde. En este sector muchas cosas funcionan todavía así”* (Entrevista 6). Este apoyo mutuo, basado en la confianza, no solo facilita trámites y colaboraciones puntuales, sino que constituye un recurso estructural que ayuda a sostener proyectos.

En suma, los mecanismos informales constituyen una infraestructura invisible pero decisiva para el ecosistema cultural y creativo de Euskadi. Aportan flexibilidad, cercanía y capacidad de adaptación, y se combinan con los marcos institucionales para reforzar la cohesión de un sector diverso y en constante evolución.

## 6.4. Liderazgo del ecosistema

El liderazgo en el ecosistema cultural y creativo se manifiesta en la capacidad de determinados agentes para orientar dinámicas colectivas, marcar prioridades y articular recursos en torno a objetivos compartidos. No se trata únicamente de quién ocupa una posición formal de autoridad, sino de quién consigue que el resto de los actores se alineen, colaboren y contribuyan a fortalecer la propuesta de valor del conjunto.

En el ámbito público, el Gobierno Vasco es reconocido de manera reiterada como la cabecera del sistema cultural, aunque siempre en un marco de gobernanza compartida. Como señalaba uno de los agentes entrevistados, *“podría decir que la cabecera del ecosistema sería el Gobierno vasco, pero siempre alineados en colaboración con todos los agentes que conforman el ecosistema”* (Entrevista 8). Pese a la complejidad institucional, existe un amplio consenso en torno al papel del Departamento de Cultura y Política Lingüística, percibido como un actor que aglutina y ordena el conjunto. Así lo expresaba otro entrevistado: *“precisamente creo que el que más aglutina todo el ecosistema es el propio departamento, sin lugar a duda...”* (Entrevista 11). Y desde el ámbito de las artes escénicas se apuntaba en la misma línea, subrayando esa lógica de gobernanza compartida: *“el Gobierno Vasco siempre hace contraste con todo el sector”* (Entrevista 14).

Más allá de lo público, el liderazgo también se ejerce desde los entramados sectoriales, tanto a través de grandes empresas como de asociaciones sectoriales. Las primeras cumplen una función tractora porque, gracias a su escala y capacidad de inversión, son capaces de sostener cadenas de valor completas en sectores. Como señalaba una de las personas entrevistadas, *“si algún tractor hay es una empresa grande que articula y da soporte a toda la cadena de valor”* (Entrevista 5). Esta capacidad les permite no solo generar empleo y retornos, sino también ofrecer estabilidad y proyección exterior: *“si alguien ha llevado a otro nivel determinadas cosas, ha sido la gran empresa del sector... lo ideal sería que hubiese varias para generar equilibrio y competencia”* (Entrevista 13).

En paralelo, las asociaciones y redes sectoriales ejercen un liderazgo que no proviene tanto de su capacidad económica como de su función de representación. Se convierten en interlocutores clave porque canalizan las demandas colectivas y ordenan intereses que, de otro modo, quedarían dispersos. Como señalaba un entrevistado, *“el Gobierno siempre hace contraste con todo el sector en mesas donde participan estas redes”* (Entrevista 14). Esa interlocución les otorga un papel de tracción al permitir que voces diversas se articulen en propuestas comunes. Al mismo tiempo, este liderazgo es menos jerárquico y más distribuido, basado en la suma de actores: *“cada cual, en su ámbito, es un conjunto de interacciones lo que realmente tracciona”* (Entrevista 14).

En conjunto, el ecosistema de innovación cultural y creativo vasco no responde a un modelo centralizado, sino a un **liderazgo distribuido y plural**, donde la administración marca dirección y provee estabilidad, mientras que empresas tractoras, asociaciones y redes sectoriales impulsan la articulación de cadenas de valor y la conexión con públicos y mercados. Junto a estos actores de mayor escala conviven multitud de microempresas y profesionales autónomas que, aunque carecen de la fuerza tractora de los grandes, desempeñan un papel esencial en la diversidad y vitalidad del ecosistema. Como advertía una de las empresas entrevistadas, *“somos una industria muy atomiza-*

*da... hay mucha microempresa y microprofesional, y con todo lo que eso acarrea”* (Entrevista 3). El reto de futuro pasa por reforzar este modelo en red, reduciendo la dispersión institucional y sectorial y potenciando esos liderazgos compartidos.

## 6.5. Retos y oportunidades del ecosistema de innovación de las ICC en Euskadi

### 6.5.1. Retos y oportunidades generales y transversales al conjunto del ecosistema

Aunque en este apartado se describen principalmente los retos del ecosistema de innovación de las Industrias Culturales y Creativas de Euskadi, conviene subrayar que estos desafíos, bien gestionados, constituyen también oportunidades para su fortalecimiento. Los propios agentes entrevistados reconocen que la superación de las limitaciones actuales puede abrir vías para consolidar estructuras, generar mayor profesionalización y convertir la diversidad en ventaja competitiva. En este sentido, los retos señalados no deben interpretarse únicamente en clave de carencia, sino como un campo fértil para la acción pública y la cooperación sectorial, donde los obstáculos se transformen en palancas de innovación.

En este contexto, la **internacionalización** aparece como un desafío y una oportunidad transversal. La limitada presencia exterior del sector cultural y creativo de Euskadi se asocia tanto a la falta de tamaño empresarial como a la escasez de estrategias colectivas y coordinadas. En palabras de una de las entrevistadas, *“debería haber una estrategia más definida y afianzada que esté más dirigida a las necesidades del sector”* (Entrevista 17). En los últimos años se han dado pasos importantes en esta dirección, especialmente a través del Instituto Etxepare, que ha contribuido a posicionar la cultura vasca en el exterior y a generar redes de colaboración internacional. No obstante, conviene reforzar este trabajo y articularlo con otros agentes clave que también han llevado a cabo iniciativas de internacionalización, como por ejemplo EITB y muchos de los agentes intermedios. La proyección internacional no solo requiere recursos, sino también acompañamiento estratégico y formación específica. En este sentido, programas europeos como Europa Creativa pueden contribuir a generar dinámicas de apertura y cooperación. Al exigir coproducción entre países, el programa impulsa la circulación internacional de obras y profesionales, favoreciendo la competitividad global del ecosistema. Además, la red de oficinas de Europa Creativa, como la existente en Euskadi de Europa Creativa Media, actúa como punto de apoyo para asesorar, formar y conectar a los agentes locales con oportunidades europeas.

En estrecha relación con este desafío, diversos agentes subrayan que el **euskera** constituye un **pilar esencial de la identidad cultural vasca** y, al mismo tiempo, un **activo diferencial para la proyección internacional** del sector. La producción en euskera no solo expresa un compromiso con la preservación de la lengua y la cultura propias, sino que también refuerza la singularidad y el reconocimiento exterior de la creación vasca. Tal y como recordaba una representante de las personas entrevistadas, *“no hacía falta irnos a Madrid; en euskera podemos crear cosas de calidad, estamos en el Zinemaldia y llegamos al mundo”* (Entrevista 18). Ejemplos como Loreak o Aupa Etxebeste!, y más re-

cientemente la presencia de producciones en euskera en la sección oficial del Zinemaldia, demuestran que la creación en esta lengua puede competir con éxito en el panorama internacional. Desde esta perspectiva, el impulso institucional a la producción en euskera se concibe no solo como una obligación cultural y de servicio público, sino también como una estrategia de posicionamiento que aporta valor añadido y visibilidad global al ecosistema cultural vasco.

Para sostener esta proyección exterior, resulta esencial reforzar la base interna del ecosistema cultural y creativo. Uno de los retos más destacados por los agentes entrevistados es la **escasa dimensión empresarial y la atomización de la industria**, lo que limita la capacidad de escalar proyectos y de proyectarlos en el ámbito internacional. Como advertía una de las personas entrevistadas, *"el problema del sector audiovisual [y, por extensión, de muchas ICC] es básicamente el tamaño. No hay empresas grandes, escalabilidad"* (Entrevista 4). Esta fragmentación se reproduce en prácticamente todas las disciplinas culturales y creativas, y no se limita al audiovisual. Tal y como apuntaba otro agente, *"punto débil, sobre todo la atomización. Hay mucha microempresa y microprofesional y con todo lo que luego acarrea. Hay mucha persona autónoma que quizá necesita más apoyo o financieramente son más débiles"* (Entrevista 3). Esta situación, aunque refleja la riqueza y diversidad del ecosistema, también pone de manifiesto la necesidad de fortalecer estructuras intermedias que permitan consolidar proyectos y darles una mayor estabilidad.

A ello se suma la **carencia de perfiles técnicos y de personal especializado**, que obliga a menudo a externalizar servicios o recurrir a talento de fuera. Esta limitación no responde a una falta de creatividad, que los propios agentes valoran como una de las grandes fortalezas del ecosistema, sino a la insuficiente disponibilidad de profesionales en áreas técnicas clave. Un representante del audiovisual lo resumía de manera clara: *"hay una carencia de medios técnicos, de personas. [...] en muchas producciones se generan disputas por los números técnicos"* (Entrevista 4). Esta situación evidencia la importancia de reforzar la formación y la capacitación en toda la cadena de valor cultural y creativa. De hecho, la falta de formación adaptada a las necesidades de los sectores se percibe como un obstáculo estructural. Tal y como subrayaba otro agente, *"es obvia la falta de formación en temas de gestión del día a día, en temas de marketing, en temas de comunicación, [...] no hay ninguna formación para el sector cultural ad hoc"* (Entrevista 13). Estos déficits limitan la capacidad de profesionalización y dificultan que el talento encuentre las condiciones adecuadas para desarrollarse plenamente en Euskadi.

A este déficit se suma el reto de **adaptarse a las nuevas tecnologías disruptivas**, como la inteligencia artificial o la computación cuántica. La gran diversidad de subsectores culturales y creativos dificulta una aplicación homogénea de estas herramientas *"no es lo mismo aplicar inteligencia artificial para escritores que para música"* (Entrevista 7), pero al mismo tiempo constituye un espacio de experimentación fértil. De hecho, muchos agentes reconocen que las ICC Euskadi, ya están utilizando estas tecnologías *"de una manera muy normal"* (Entrevista 7), lo que convierte a este reto en una oportunidad para posicionarse en el ámbito europeo y anticiparse a futuros cambios.

Otro de los grandes retos que señalan los agentes es el de la hibridación con otras industrias. Cada vez resulta más evidente que la cultura y la creatividad pueden aportar valor añadido a sectores tradicionales. Como apuntaba un entrevistado, *"la industria cultural puede dar valor añadido a otras industrias. (...) En Suecia o Dinamarca ya se están dando mejoras desde procesos industriales que incor-*

poran aportes creativos. *La New European Bauhaus va de eso*" (Entrevista 7). Esta intersección ofrece una doble oportunidad: por un lado, refuerza el reconocimiento de las ICC como industria en pie de igualdad con otros sectores; por otro, abre un espacio para generar soluciones transversales que impulsen tanto la competitividad cultural como la de otras ramas productivas. Varios agentes recordaban que en Euskadi ya existen experiencias en esa dirección, como proyectos intersectoriales de sostenibilidad y circularidad: *"el Waste Lab Bizkaia es un caso singular de colaboración público, privada e intersectorial [...] un espacio de encuentro, de intercambio y de activación de diferentes iniciativas en esa línea"* (Entrevista 16). Esta visión apunta a que la hibridación no solo es posible, sino necesaria, y que puede abarcar desde la moda hecha a partir de residuos hasta la reducción del impacto ambiental en grandes festivales o producciones audiovisuales: *"aunque parezca que de primeras no hay una relación ahí, sí la hay, y nuestra labor aquí es evidenciarlo e ir trayéndolas a la mesa para buscar soluciones"* (Entrevista 16).

La **financiación** constituye otro de los retos comunes. Aunque la puesta en marcha de incentivos fiscales, en la que se profundizará más adelante, ha supuesto un avance en la diversificación de instrumentos, persiste la necesidad de ampliar y complementar las vías de apoyo disponibles. Un responsable institucional lo expresaba así: *"la financiación de la cultura yo no la veo solo desde la subvención. [...] hay otros instrumentos, como pueden ser las políticas fiscales, de incentivos fiscales y [...] la financiación pública como avalistas"* (Entrevista 8). La cuestión financiera no solo afecta al volumen de proyectos, sino también a la calidad de las condiciones laborales y a la sostenibilidad empresarial. Como recordaba otra persona entrevistada, *"gran parte del sector sobrevive con unas condiciones de trabajo precarias, en muchos casos con un nivel de profesionalización bajo"* (Entrevista 13). En este contexto, se destaca la importancia de consolidar los incentivos fiscales como una palanca estructural para el futuro del sector: *"estos incentivos y este esfuerzo que estamos haciendo todas las instituciones y el sector deben servir para construir sector. Tenemos que convertirnos en el Vancouver del suroeste europeo"* (Entrevista 1). Dado que se trata de un campo en plena evolución, se le dedica un subapartado específico en este informe.

Por último, varios agentes señalan la **gobernanza y la coordinación institucional** como un ámbito con gran potencial de mejora. La pluralidad del entramado competencial en Euskadi plantea el desafío de reforzar la coordinación entre administraciones, pero también ofrece la oportunidad de convertir esa diversidad en una fortaleza si se logra articular un marco estable de cooperación. Como señalaba un agente del audiovisual, *"creo que hay una que, para mí, es fundamental: el alineamiento de todas las instituciones. [...] trabajar con una mayor coordinación, con una mayor cohesión de objetivos y de estrategias"* (Entrevista 15). Avanzar en esa dirección permitiría reforzar la eficacia de las políticas culturales, aprovechar mejor los recursos disponibles y ofrecer al sector un entorno de interlocución más claro, contribuyendo a fortalecer el ecosistema.

En definitiva, la gran heterogeneidad del sector cultural y creativo, a menudo señalada como debilidad por la dificultad de aplicar estrategias uniformes, constituye también una de sus mayores fortalezas. Esa diversidad multiplica las posibilidades de adaptación y experimentación, y puede convertirse en una ventaja competitiva si se canaliza mediante políticas de innovación y cooperación.

### 6.5.2. El reto en la política fiscal dirigida a las ICC

La cultura y la creatividad se reconocen cada vez más no solo como un valor identitario fundamental, sino también como un motor económico y un ámbito de intervención estratégica para las políticas públicas. Como señalaba un representante institucional, *"la cultura es lo que nos define como sociedad en todos los lugares, por lo que cumple un rol esencial"* (Entrevista 1). Esta dimensión identitaria se complementa con su papel como motor de actividad económica, capaz de generar actividad empresarial, empleo, atraer inversiones y contribuir a la proyección internacional de los territorios. En este marco, el sector Audiovisual y Multimedia se configura como un ejemplo paradigmático de la globalización cultural: *"hoy globalizado a través de las plataformas, fundamentalmente, y con una manera de consumo completamente distinta a la que teníamos hace 40 años, obviamente, tiene unos efectos brutales"* (Entrevista 1).

Es precisamente esta combinación de valor identitario y capacidad de arrastre económico lo que ha llevado a las instituciones vascas a innovar en el uso de la política fiscal como palanca para el desarrollo de las ICC. Ante la imposibilidad de intervenir en la política monetaria, se identificó la oportunidad de aprovechar la autonomía derivada del Concierto Económico como herramienta diferencial. En palabras de uno de los agentes entrevistados, *"los de la teoría económica dicen que hay dos instrumentos de política económica: la política monetaria y la política fiscal. La política monetaria no la podemos tocar [...]. Lo que tiene de bueno es que tenemos la capacidad de tener la regulación que queramos, porque el Concierto Económico nos da esa autonomía, con lo cual nos da el instrumento para utilizarlo para desarrollar o fomentar que se desarrollen aquellos elementos"* (Entrevista 1).

Para un territorio de dimensiones reducidas como Euskadi, la capacidad de orientar la política fiscal hacia nichos de especialización resulta fundamental, tal y como reconocía el mismo representante, *"nunca vamos a ser buenos en todo, primero, porque somos muy chiquititos [...]. En un momento en el que la cultura se está industrializando a nivel global, si me permitís la expresión, era algo que había que aprovechar. En eso sí fuimos sensibles"* (Entrevista 1). Así, la apuesta por los incentivos fiscales dirigidos a las ICC se integra en una estrategia más amplia de diversificación de la base productiva y de refuerzo de aquellos sectores en los que Euskadi posee ventajas comparativas, como ya ocurre en ámbitos como la energía o la automoción.

La puesta en marcha de incentivos fiscales a las ICC no ha sido un proceso inmediato, sino el resultado de una evolución progresiva. Desde 2013 se ensayaron fórmulas iniciales que ofrecieron resultados limitados, pero que sirvieron de aprendizaje. En palabras de uno de los agentes entrevistados, *"la apuesta que hicimos en el 2013 ha dado pocos resultados, pero ahora nos lo vamos a tomar en serio [...] hicimos un benchmarking de cómo se estaba haciendo esto en otros sitios... hablamos mucho con el sector aquí y fuera, y fue cuando dimos en el 2022, durante todo el año, el proceso de autorización de Bruselas y de aprobación en Juntas Generales"* (Entrevista 1). Esa negociación permitió la autorización europea y dio lugar a la implementación efectiva de los nuevos incentivos en 2023, configurando un marco fiscal renovado y más ambicioso.

Más allá de su dimensión financiera, los incentivos fiscales funcionan como una **infraestructura blanda de innovación**. Al reducir riesgos y facilitar la coinversión público-privada, crean un espacio de aprendizaje colectivo que permite a las empresas culturales experimentar con nuevos modelos

de negocio, explorar la adopción de tecnologías emergentes, desde las experiencias inmersivas hasta la inteligencia artificial aplicada al patrimonio, y profesionalizar su gestión. Esta lógica sitúa a la fiscalidad no solo como un instrumento de atracción de proyectos, sino también como un catalizador de transformación estructural del sector. En este sentido, el horizonte de 2028, marcado por la evaluación de la Comisión Europea, no se concibe únicamente como un momento para medir impactos económicos, sino también como una oportunidad para valorar en qué medida los incentivos han contribuido a generar capacidades innovadoras, empleo cualificado y mayor resiliencia en el ecosistema cultural y creativo vasco.

El despliegue efectivo de estos incentivos ha requerido, además, un fuerte compromiso institucional y una coordinación estrecha entre distintos niveles de gobierno. Desde el inicio, la Diputación Foral de Bizkaia, en colaboración con el Gobierno Vasco, asumió un papel de liderazgo en el diseño del esquema, aprovechando la oportunidad de la “excepción cultural” reconocida en el marco europeo para construir un modelo propio. Como resumía un entrevistado, *“cuando desde las diputaciones, liderada en aquel momento por la Diputación de Bizkaia y con el Gobierno Vasco, planteamos encima de la mesa: ‘Vamos a darle una vuelta y vamos a invertir en esto’ [...]. ‘Vamos a hacer algo bonito para tratar de conseguir una revolución en el sentido de que se desarrolle una verdadera industria cultural, que permita además importar y exportar cultura’”* (Entrevista 1).

La voluntad de impulsar una industria cultural y creativa sólida se ha traducido en un entramado normativo compartido entre los tres territorios históricos, cada uno con sus especificidades, pero bajo un marco común de referencia. Sin embargo, los propios agentes reconocen que aún existe margen de mejora en la coordinación interinstitucional. La necesidad de superar la fragmentación territorial y avanzar hacia una visión conjunta de país aparece de manera recurrente en los testimonios. Como subrayaba un responsable institucional, *“necesitamos hacer esfuerzos más colectivos como país y no tanto como tres territorios”* (Entrevista 1).

La implementación de los incentivos tampoco se ha limitado a la acción de las instituciones públicas, sino que ha contado con la interlocución activa del sector. Un ejemplo destacado lo constituye la labor de las asociaciones sectoriales, que han actuado como puente entre el tejido cultural y las administraciones forales. Tal y como explicaba uno de los agentes entrevistados, *“hemos sido interlocutoras con las haciendas de los tres territorios [...] hemos participado en la elaboración de las normativas poniendo enmiendas e intentando adaptarlas, y vemos que esto es estratégico para el sector”* (Entrevista 6). Este trabajo de diálogo y acompañamiento ha permitido no solo ajustar los instrumentos a las necesidades reales del sector, sino también generar confianza y profesionalizar su gestión.

En conjunto, el diseño e implementación de los incentivos ha logrado situar a Euskadi en el mapa internacional de la fiscalidad en el campo de las ICC, al tiempo que ha abierto un debate interno sobre cómo equilibrar el atractivo para empresas foráneas con el fortalecimiento del tejido local. El reto consiste en que el sistema no se limite a captar proyectos puntuales, sino que contribuya a consolidar un ecosistema cultural e industrial sostenible en el tiempo. A continuación, se analizan las percepciones de los agentes entrevistados en torno a esta nueva política fiscal y a los efectos que está generando en el ecosistema de innovación cultural y creativo vasco.

## Impactos percibidos y perspectivas de futuro de los incentivos

La aplicación de estos incentivos fiscales está generando impactos positivos tanto en el corto como en el medio plazo. En el ámbito del Audiovisual y Multimedia, uno de los sectores más directamente beneficiados, los resultados son especialmente visibles. Desde la entrada en vigor del nuevo marco en 2023, se ha producido un incremento notable en la atracción de producciones, con efectos directos sobre la industria local. Según los datos aportados por uno de los agentes entrevistados, *“desde el año 2023 que se ponen en marcha, se ha atraído un mayor número de producciones y [...] la industria en Bizkaia ha crecido un 57,5 % y el empleo un 50,5 % respecto a 2015”* (Entrevista 15).

Más allá de los datos, el impacto se percibe también en el clima de ilusión que ha generado dentro del ecosistema cultural y creativo. Como señalaba un representante institucional, *“los incentivos fiscales han sido un revulsivo, porque se pone mucho dinero público para ayudar a que se hagan estas cosas. Esto le da la posibilidad de tener otra dimensión”* (Entrevista 1). Este impulso se traduce en un círculo virtuoso en el que la inversión pública actúa como catalizador de la privada, movilizandoy reforzando la colaboración entre agentes.

Aunque el audiovisual ha sido el epicentro de la estrategia, el alcance de los incentivos se ha ampliado progresivamente a otros subsectores. En la actualidad, incluyen también a las artes escénicas, la música y la edición de libros. Tal y como explicaba un entrevistado, *“estamos cubriendo todo el ámbito audiovisual en todas sus dimensiones, [...] las artes escénicas [...] la edición de libros también”* (Entrevista 1). A esta ampliación sectorial se suma la aprobación en 2025 del Estatuto Fiscal del Artista, que reconoce las especificidades de las profesiones culturales e introduce un tratamiento diferenciado, incluyendo una exención del 40 % de los rendimientos. Como destacaba un responsable institucional, se trata de un *“tratamiento especial para los que se dedican a las profesiones artísticas [...] exención del 40 % de sus rendimientos”* (Entrevista 1).

El impacto de los incentivos tampoco puede entenderse sin la implicación del sector privado. La movilización de capital privado se percibe como un factor esencial para garantizar la sostenibilidad de la estrategia y reducir la dependencia de los recursos públicos. Han comenzado a surgir fondos de inversión orientados específicamente a empresas audiovisuales y creativas, aunque persiste el reto de convencer al capital privado de la oportunidad que representan las ICC. Como apuntaba un entrevistado, se trata de *“convencer al sector privado de que [...] ahora inviertan en un sector como el Cultural”* (Entrevista 4). Este proceso implica demostrar tanto la rentabilidad económica como el valor estratégico de la cultura en términos de innovación, identidad y proyección internacional.

Los agentes coinciden, además, en que los incentivos fiscales no pueden actuar de forma aislada. Es necesario acompañarlos con otras políticas estructurales orientadas a reforzar las capacidades locales. La formación de profesionales, la creación de infraestructuras y la promoción exterior son condiciones indispensables para dar estabilidad al ecosistema. Como recordaba un representante institucional, *“lo que sí hay que trabajar más en este momento, desde mi perspectiva, es la cuestión de infraestructuras, impulsar más todavía la formación [...] y tenemos que hacer marketing como locos”* (Entrevista 1).

De cara al futuro, las instituciones subrayan la necesidad de evaluar el modelo con rigor. La Comisión Europea establece horizontes de seis años para la autorización de este tipo de medidas, de

modo que el año 2028 se configura como un hito fundamental para analizar resultados y decidir sobre su continuidad. Tal y como señalaba un entrevistado, *“nuestra labor va a ser de evaluación de las repercusiones económicas [...] para tener buenos datos en base a los que tomar decisiones”* (Entrevista 1).

El camino hacia la consolidación no está exento de riesgos. El principal de ellos tiene que ver con la volatilidad de las modas culturales y la competencia internacional creciente por atraer proyectos. Como advertía un responsable, *“en este momento estamos de moda y eso pasará [...] lo que debe ser es que aprovechemos este momento para consolidar estructuras”* (Entrevista 1).

La combinación de un ecosistema financiero sólido, un marco de formación adaptado a las nuevas necesidades del sector y una política fiscal estable permitirá avanzar hacia un modelo sostenible, menos dependiente de coyunturas externas y capaz de generar valor añadido en el largo plazo. El reto de los próximos años, por tanto, no se limita a mantener la atracción de proyectos internacionales, sino a consolidar un tejido empresarial local.

### 6.5.3. Retos y oportunidades por subsector

Cabe señalar que, por razones de disponibilidad de fuentes y de alcance del trabajo de campo, no ha sido posible cubrir en profundidad todos los subsectores que constituyen el ecosistema de innovación de las Industrias Culturales y Creativas de Euskadi. El criterio para la recogida de la información es el de incluir en el trabajo de campo representación de aquellos ámbitos donde se logró una mayor participación de agentes y una evidencia más sólida. Esto puede constituir una limitación a la investigación, no obstante, dado el valor analítico de las percepciones es pertinente relatar los retos y oportunidades. Las reflexiones que se exponen a continuación no pretenden ofrecer una visión exhaustiva, sino ilustrar retos y oportunidades relevantes.

#### Retos de las Artes Escénicas

En el ámbito de las artes escénicas, uno de los principales retos es alcanzar una **mayor sostenibilidad estructural de las compañías**, de modo que los procesos creativos puedan encontrar una distribución más amplia y una vida útil más larga. Como reconocía un agente entrevistado, *“nuestra razón de ser es seguir generando productos, pero esos productos cada vez se venden menos. La vida útil cada vez es más corta. Cada vez hay más competencia y, a la vez, hay como una sobreproducción”* (Entrevista 6). A esta tensión se suma la concentración de la programación en fines de semana y los meses de inactividad estival, que limitan las oportunidades de exhibición (Entrevista 14). Varios de los agentes entrevistados señalaron que este tipo de dinámicas son precisamente las que, en otros países como Francia, han dado lugar a mecanismos de apoyo específicos, como el régimen de intermitencia, que permite a artistas y técnicos compensar los periodos sin actividad y dedicar tiempo a la creación. Este ejemplo, recogido en el cuadro siguiente, se menciona como una posible inspiración para reforzar la continuidad de las trayectorias artísticas en Euskadi, mejorando la planificación producción-exhibición y favoreciendo condiciones más estables para profesionales del sector.

**Caso inspiracional: Régimen de intermitencia de Artistas en Francia**

En Francia existe el *“régime des intermittents du spectacle”*, un sistema que reconoce la naturaleza intermitente del trabajo artístico y técnico en artes vivas, audiovisual y entretenimiento. Bajo este régimen, artistas y técnicos que alternan entre periodos de empleo y desempleo pueden tener acceso a prestaciones de desempleo siempre que cumplan ciertos umbrales de horas trabajadas. Este modelo permite dotar de una mayor estabilidad económica a profesionales de la cultura, amortiguar los periodos de inactividad inherentes al sector, y fomentar que puedan dedicarse a la creación con menor tensión financiera.

En materia de **gobernanza y articulación institucional**, el sector demanda un mayor grado de cogobernanza y de participación en la definición de las políticas públicas. Como expresaba uno de los agentes, *“formamos parte de esos grupos, pero para mí es un foro informativo [...] estamos allí como convidados de piedra”* (Entrevista 6). Este testimonio refleja una percepción compartida: la necesidad de pasar de espacios meramente consultivos a mecanismos efectivos de deliberación, donde la voz de compañías, creadores y gestores culturales tenga un peso real en la toma de decisiones. En este contexto, la evolución de Sarea, la red de teatros públicos, hacia una forma jurídica propia se interpreta como un avance relevante. Tal y como reconocía una de las entrevistadas, *“la debilidad de Sarea puede venir más por [...] carecer de cierta formalización de su figura”* (Entrevista 14). Dotar a la red de personalidad jurídica supone abrir la puerta a una gestión más transparente, con mayor capacidad de planificación estratégica, de acceso a recursos y de representación en foros estatales e internacionales, al tiempo que refuerza la colaboración con las compañías privadas y con los municipios, favoreciendo una programación más coherente y coordinada.

A ello se le añade la necesidad de dar **apoyo específico a las compañías “intermedias”**, aquellas que ya han superado la etapa inicial de consolidación, pero aún no cuentan con estructuras sólidas comparables a las grandes. Como advertía un agente, *“es fácil iniciarte en el mundillo [...], pero es muy difícil mantenerse, porque los costes son muy altos. [...] La mayoría de las compañías están en territorio de nadie”* (Entrevista 9). Esta franja intermedia resulta clave para la diversidad y renovación del tejido escénico, y requiere instrumentos de apoyo adaptados a sus características.

A lo anterior se suma un reto de carácter territorial: la **dispersión de equipamientos y centros formativos**, que complica la creación de comunidad y la colaboración entre disciplinas. Como explicaban desde un centro superior de formación artística, *“la Casa de la Danza, la única que existe en Euskadi, está en Rentería, pero luego la escuela de danza está aquí y el grado medio de danza está en Gasteiz. Es muy difícil crear comunidad con esa deslocalización”* (Entrevista 9). Se mencionaba que, la concentración de recursos en un espacio común permitiría reforzar sinergias y optimizar el uso de infraestructuras y ponían como referencia del Mercat de les Flors de Barcelona.

**Caso inspiracional: El Mercat de les Flors y el Institut del Teatre (Barcelona)**

El *Mercat de les Flors* es un centro cultural de referencia en Barcelona dedicado principalmente a la danza y a las artes escénicas contemporáneas. Desde su creación en 1983, se ha consolidado como un espacio para la exhibición de compañías nacionales e internacionales, al mismo tiempo que impulsa la producción y la investigación en el ámbito escénico. Junto a él se encuentra el *Institut del Teatre*, fundado en 1913, que es uno de los principales centros de formación en artes escénicas de Europa, con programas especializados en arte dramático, danza, escenografía y pedagogía. La proximidad física de ambas instituciones permite articular un **ecosistema de formación, creación y exhibición**. Estudiantes, docentes y artistas profesionales comparten un mismo entorno, lo que favorece la transferencia de conocimiento, la colaboración en proyectos y la profesionalización temprana del alumnado.

**Retos de la Música**

En la industria musical, los retos comunes al conjunto de las ICC —atomización, déficit de profesionalización, limitaciones formativas o dificultades de financiación— también se manifiestan con fuerza. Sin embargo, el sector presenta desafíos propios que requieren respuestas específicas y que marcan su singularidad. Como recordaba una de las personas entrevistadas, *"gran parte del sector sobrevive con unas condiciones de trabajo precarias, en muchos casos con un nivel de profesionalización bajo"* (Entrevista 13). Estas dinámicas, muy vinculadas al predominio de proyectos pequeños y de autoempleo, refuerzan la importancia de fortalecer estructuras colectivas y crear plataformas que consoliden la trayectoria de los agentes musicales.

Uno de los retos más destacados es el de la **internacionalización**. Aunque Euskadi cuenta con propuestas de gran calidad, se percibe una brecha respecto a regiones con estrategias de proyección exterior más consolidadas, como Cataluña. En palabras de un entrevistado: *"ellos han hecho una apuesta muy clara hace 40 años. [...] Tienen una clara política de cultura, tienen una apuesta, quieren exportar el catalán, lo tienen muy claro. Aquí se hace, pero en escala pequeña"* (Entrevista 13). Aunque la marca *Basque Music* ya ha supuesto un avance en la proyección exterior, el reto ahora es consolidar una estrategia integral y sostenida que refuerce la presencia del sector en los principales mercados internacionales.

### Caso inspiracional: Catalan Arts

Cataluña ha hecho de la proyección internacional uno de los ejes de su política cultural. A través del **Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC)** se promueve la internacionalización con dos marcas propias: **Catalan Arts**, dirigida a artes escénicas, visuales, música, libro y cultura digital, y **Catalan Films**, centrada en el audiovisual. Estas marcas articulan la presencia en ferias internacionales como la Berlinale, el MIDEM o la Frankfurt Book Fair, y ofrecen apoyo logístico, asesoramiento, materiales multilingües y acciones de visibilidad exterior. Además, el ICEC dispone de oficinas en Bruselas, París, Berlín y Londres, que actúan como nodos de conexión con ecosistemas de las ICC de referencia. Este modelo convierte la internacionalización no solo en una estrategia comercial, sino también en una forma de diplomacia cultural e innovación institucional, citado por agentes vascos como referencia a la que mirar.

Otro reto específico es la **ampliación de las capacidades formativas y profesionales**, que sigue siendo insuficiente en ámbitos clave como la gestión, el marketing, etc. Como señalaba un entrevistado: *"se les forma en tocar un instrumento, pero no en cómo sales al mercado, voy a vender mi producto [...] además, las empresas de management que hay son pocas"* (Entrevista 13). Asimismo, los propios centros reconocen que la investigación y la innovación aplicada en la educación artística son todavía incipientes: *"en toda la educación artística superior la investigación es un reto. [...] Hemos dado pasos de gigante en los últimos años, pero [...] es algo muy humilde lo que estamos haciendo todavía"* (Entrevista 10). Avanzar en este terreno permitirá generar perfiles más versátiles y adaptados a las necesidades de la industria musical contemporánea.

Finalmente, la **articulación del sector y la colaboración entre agentes** aparece como un desafío central. Aunque existen plataformas como Musika Bulegoa o asociaciones sectoriales, los agentes entrevistados coinciden en que aún falta una cultura de trabajo más compartida y la creación de puentes entre lo artístico, lo educativo y lo empresarial. Como expresaba un representante del ámbito formativo: *"conocemos bien a las instituciones culturales, pero no tenemos contactos con el mundo empresarial que no nos es propio"* (Entrevista 10). La capacidad de generar sinergias interdisciplinares e intersectoriales será determinante para reforzar la competitividad del sector y su sostenibilidad a medio y largo plazo.

### Retos del Audiovisual y Multimedia

El sector Audiovisual y Multimedia vive un momento de dinamismo, impulsado por el talento emergente del territorio y por el atractivo de los incentivos fiscales, que han convertido a Euskadi en un polo de interés para producciones nacionales e internacionales. Como apuntaba un responsable institucional, muchos productores internacionales buscan *"un sitio de dimensión mediana, bien comunicado, que tenga infraestructuras, que dé valor a la cultura"* (Entrevista 1). Esta ventaja comparativa abre una ventana de oportunidad para atraer proyectos, que rehúyen las grandes capitales y valoran entornos con una escala más manejable. Sin embargo, consolidar esta posición exige reforzar las infraestructuras de producción y crear hubs audiovisuales capaces de responder a una demanda creciente y competir en igualdad de condiciones con otras regiones más avanzadas en

este campo. Como advertía un entrevistado, “hay carencia de niveles técnicos [...]. Hay carencia de platós, quizás. [...] En sitios como Murcia y Asturias tienen unos platós mejores, en Galicia están construyendo unos platós espectaculares. Nosotros estamos ahí, todavía...” (Entrevista 4).

En paralelo a este crecimiento, la **internacionalización** se consolida como una vía natural para afianzar el posicionamiento del audiovisual vasco y ampliar su alcance. El talento local gana presencia en festivales y coproducciones europeas, y el sector muestra una clara vocación de apertura: “*en Euskadi, cada vez miramos más hacia fuera y colaboramos más y hacemos coproducciones, pero es verdad que no ha sido nuestro hábitat natural*” (Entrevista 17). En este avance, el programa Europa Creativa MEDIA es una herramienta esencial para impulsar la competitividad exterior. Sus talleres y formaciones, que combinan capacitación y *networking*, permiten que los profesionales “*se formen y encuentren una red de profesionales europeos*” (Entrevista 17). Con la futura transición hacia AgoraEU, que integrará innovación, sostenibilidad e igualdad, el programa refuerza su papel como plataforma estratégica para consolidar la presencia internacional del audiovisual en Euskadi. En este contexto, resulta clave avanzar hacia una estrategia de internacionalización compartida entre el sector público y privado, articulada en torno a la marca Basque Audiovisual, que alinee recursos, defina prioridades comunes y proyecte una imagen cohesionada del ecosistema en los mercados internacionales.

Otro reto identificado es la **necesidad de estrechar la relación entre formación y empleo**, de manera que el talento joven encuentre vías más fluidas de acceso a la industria. La demanda de profesionales es creciente y la calidad de los equipos locales está reconocida, pero siguen existiendo dificultades en la transición al mercado laboral: “ *vemos que hay una demanda de profesionales cada vez más fuerte [...], pero en la Escuela de Cine del País Vasco es difícil que gente que se está formando haga esa primera entrada en el mundo laboral*” (Entrevista 15). Reforzar los programas de prácticas, promover perfiles técnicos especializados y consolidar alianzas entre centros formativos y productoras permitiría aprovechar mejor el potencial existente y garantizar un relevo generacional sólido. Además, varios agentes subrayan la importancia de apostar por un enfoque “glocal”, capaz de conjugar narrativas locales con proyección internacional: “*se habla mucho de contenido glocal... tenemos que empezar a creérnoslo y hacer historias más ambiciosas, locales y demás*” (Entrevista 4).

Finalmente, un ámbito estratégico es la **coordinación institucional**. Evitar duplicidades y alinear objetivos entre las diferentes administraciones y agentes se percibe como una condición indispensable para reforzar la competitividad y la proyección internacional. La colaboración estrecha entre las tres *film commissions* territoriales, e incluso con Navarra e Iparralde, se señala como una oportunidad para “*presentarnos como un espacio más ambicioso en Europa*” (Entrevista 15). En este marco, *Film Basque Country* podría convertirse en el órgano idóneo de articulación, siempre que se le dote de mayor contenido y de una gobernanza inclusiva. Como reconocía un entrevistado, “*Creo que ahora mismo el sector no entiende su función [Film Basque Country]. [...] Podría tener sentido como órgano de coordinación de los tres films commissions [...] y de promoción exterior de manera conjunta*” (Entrevista 15). Consolidar este espacio de cooperación permitiría alinear objetivos y recursos, proyectar una imagen más cohesionada en el ámbito internacional y aprovechar mejor los incentivos fiscales y el talento creativo existente.

## Retos del Patrimonio, museos, archivos y bibliotecas

Según los agentes entrevistados, este subsector afronta el reto de reforzar su **coordinación y articular una estrategia conjunta** que permita aprovechar plenamente su potencial. A su juicio, aunque existen múltiples actores (museos, archivos, bibliotecas, centros tecnológicos) que trabajan con gran calidad, lo hacen de forma fragmentada. Como apuntaba uno de ellos, *"en España se puede identificar el Instituto de Patrimonio Cultural. Aquí, no lo tenemos, siento que aquí hay agentes aquí y allá por cada provincia"* (Entrevista 2). Desde esta perspectiva, consideran que la creación de un agente tecnológico de referencia, junto con plataformas de cooperación más sólidas abriría la puerta a proyectos de mayor alcance y a una proyección internacional más cohesionada.

Los mismos agentes subrayan que **la digitalización y el uso de tecnologías de investigación avanzadas** se perciben como una gran oportunidad para combinar preservación, estudio y difusión. Tal y como señalaba un entrevistado, *"tenemos que crear un agente tecnológico potente sobre el que apoyarse, yo creo que es una apuesta de país"* (Entrevista 2). En su opinión, iniciativas como el escaneado 3D, las técnicas de inspección avanzadas, los gemelos digitales o las experiencias inmersivas pueden ampliar el acceso ciudadano al patrimonio, atraer nuevos públicos y situar el conocimiento y la innovación en el centro.

Los ejemplos que destacan los agentes muestran que es posible avanzar en esa dirección. Albaola, con la recuperación del ballenero San Juan, ha conseguido proyectar un relato identitario e innovador a escala internacional: *"se le ha otorgado ese valor de ejemplo [...]. Se ha sabido dar ese valor, se le ha dado un carácter icónico. Hay que replicar esto en otros elementos de nuestro patrimonio"* (Entrevista 2). En paralelo, mencionan proyectos como *Giravolt* en Cataluña, que demuestran cómo la digitalización masiva del patrimonio genera nuevas formas de acceso, educación y visibilidad.

### Caso inspiracional: Giravolt

*Giravolt* es un programa de digitalización 3D del patrimonio cultural catalán promovido por el *Institut Català del Patrimoni Cultural*. Nació para incorporar tecnologías de escaneo 3D (fotogrametría y láser) en toda la cadena de trabajo del patrimonio: conservación, documentación, restauración, educación y divulgación. Desde su lanzamiento oficial en 2020, el proyecto ha generado más de ciento setenta modelos digitalizados de objetos y edificios, y ha puesto en marcha convocatorias que permiten que museos y entidades culturales participen directamente. Además, incluye iniciativas como talleres educativos, guías de buenas prácticas, laboratorio de innovación digital (*Giravolt Crea Lab*) y publicaciones abiertas de los modelos para facilitar su consulta, estudio y reutilización.

## Retos del Libro

Según la percepción de los agentes consultados, el reto más mencionado es **conectar con los públicos jóvenes** en un entorno dominado por plataformas digitales y lenguas mayoritarias. Como resumía un entrevistado, *"los jóvenes consumen todo en castellano, incluso más en inglés que en eus-*

ker. [...] Nosotros como empresa individual no tenemos capacidad para estar donde están los jóvenes hoy día" (Entrevista 5). A la vez, recuerdan que el **mercado local está bien articulado**, con una distribución y red de librerías robustas, una base sobre la que construir estrategias de atracción juvenil: "el mercado es pequeño, pero bien articulado en su parte física, con agentes en comercialización y visibilidad... estructuras que ya quisieran otros en comunidades de lengua minorizada" (Entrevista 5). En este sentido, varios agentes abogan por **organizarse con las instituciones para una estrategia a largo plazo** que "vaya donde están los jóvenes" (Entrevista 5).

También desde la percepción de los entrevistados, la **limitada dimensión empresarial** dificulta invertir en nuevos géneros y profesionalizar la comunicación (p. ej., fenómenos "booktoker"): "difícilmente tendremos esa capacidad profesional en el tamaño de empresas que somos" (Entrevista 5). Aun así, subrayan que existe talento creativo y oficio editorial, y que el reto no es solo producir, sino **activar formatos de visibilidad y mediación** acordes con los hábitos juveniles (colaboraciones con creadores de contenido, acciones en centros educativos, clubes de lectura híbridos y prescriptores locales).

Un tercer foco que señalan los agentes es **reforzar el papel cultural de las librerías como nodos de comunidad y de programación cultural**. Consideradas ya una fortaleza del sector, estas librerías podrían consolidar aún más su función social mediante iniciativas que acerquen la lectura a nuevos públicos, especialmente los jóvenes, y que generen espacios de encuentro en torno al libro. Para ello, se sugiere articular incentivos específicos y apoyos estables para aquellas librerías que asumen un rol activo en la dinamización cultural, inspirándose en referencias internacionales que han sabido reconocer y potenciar esta función.

#### Caso inspiracional: Sello de calidad de librerías en Francia

En Francia, el *Label Librairie Indépendante de Référence (LiR)* Y *Librairie de Référence (LR)* distingue a las librerías que cumplen un papel cultural activo en su entorno. Este sello reconoce a los establecimientos que, además de vender libros, organizan actividades culturales, promueven la bibliodiversidad y mantienen un compromiso con la comunidad. El reconocimiento lleva aparejado beneficios fiscales y apoyos económicos, lo que permite reforzar su sostenibilidad y función social.

#### Caso inspiracional: Lecturas nocturnas en Inglaterra

En Inglaterra se han popularizado las *late night readings*, encuentros en librerías, bares o iglesias donde jóvenes se reúnen para leer colectivamente. Estas actividades han generado una fuerte movilización de público juvenil, creando comunidad en torno a la literatura y convirtiendo la lectura en una experiencia compartida y atractiva. Este modelo muestra cómo formatos innovadores pueden acercar el libro a nuevas audiencias.

## Retos del Diseño

Uno de los retos más señalados es la **necesidad de trasladar mejor el valor del diseño a empresas y administraciones**, de modo que se reconozca su aportación estratégica y se remunere en condiciones dignas. Uno de los agentes de referencia del sector apunta que, pese a los avances de los últimos años, el mercado ha sufrido un deterioro en la contratación, lo que genera precariedad y la desaparición de pequeños estudios: *"se está pagando hoy, por algunos trabajos, menos de lo que se pagaba en 2012. Eso supone una precariedad laboral y que muchos estudios vayan desapareciendo o reduciéndose"* (Entrevista 16).

La **transformación digital y la irrupción de la inteligencia artificial aparecen como un vector ambivalente**: por un lado, se perciben como una gran oportunidad para mejorar procesos y generar nuevas propuestas de valor (*"la inteligencia artificial [...] va a trastocar el sector, el mercado e incluso la profesión y demás, que va a tener un impacto muy muy bueno, creo que lo está teniendo ya"*, (Entrevista 16); por otro, intensifican la competencia global en ámbitos como el diseño gráfico o la producción digital, donde grandes jugadores internacionales captan proyectos de mayor valor. En este contexto, **el diseño local mantiene una ventaja diferencial en la cercanía y el conocimiento del tejido industrial vasco**, aunque se subraya la *"necesidad de reforzar la conexión con la empresa mediante casos concretos de impacto que hablen el mismo lenguaje de resultados y negocio"* (Entrevista 16).

Otro reto recurrente es el de la **gestión**. La mayor parte de los estudios de diseño son de pequeña escala y se ven obligados a asumir funciones de administración, comercialización y finanzas sin contar con formación ni recursos específicos: *"como todas las vocaciones creativas, el que se dedica a esto quiere dedicarse a diseñar, a crear y se ve obligado por fuerza mayor a convertirse en pequeño empresario, muchas veces sin conocimientos de herramientas, lo que genera frustración y prácticas que no ayudan a la competitividad"* (Entrevista 16). El agente plantea que no basta con formar a profesionales del diseño en gestión, ya que ello resta calidad a su trabajo creativo, sino que se requieren perfiles profesionales de gestión especializados en industrias culturales y creativas, capaces de integrarse en estudios de diseño o arquitectura y profesionalizar su funcionamiento: *"además de tener conocimiento hay que abordar la gestión de tal forma que pueda haber perfiles específicos, formados en administración de empresas, que vean una oportunidad en gestionar estudios de diseño, de música o de arquitectura"* (Entrevista 16).

Por último, emergen **retos ligados a la colaboración, la internacionalización y la conexión con otros sectores**. Se señala que todavía existe poca cultura de colaboración entre estudios, prevaleciendo dinámicas de subcontratación en lugar de alianzas estratégicas entre iguales: *"subcontratar no es colaborar [...] no hay todavía unas prácticas que permitan entender esa colaboración y ponerla en práctica"* (Entrevista 16). Superar esta barrera permitiría acceder conjuntamente a proyectos de mayor escala, al igual que ocurre en la arquitectura con las UTEs. En paralelo, se detecta la necesidad de **facilitar el acceso a foros y ferias internacionales**, para inspirarse, detectar tendencias y responder a nuevas demandas de empresas: *"lo que hace falta es [...] acceder a esos foros nacionales e internacionales donde puedes ver por dónde van las cosas en un sector"* (Entrevista 16). Finalmente, otro desafío es mejorar la capacidad de los eventos de diseño para atraer a empresas, superando la percepción de que son espacios solo para personas creativas. Experiencias en las que las compañías se convierten en protagonistas y presentan, junto a profesionales del diseño, los resultados

de proyectos de éxito han mostrado un camino prometedor: *“si organizamos algo y le ponemos la palabra diseño, ya sabes que no van a venir las empresas [...] una fórmula que exploramos es invitar a las empresas a contar el caso en el que el diseño les ha ayudado a abrir un nuevo mercado o mejorar su eficiencia”* (Entrevista 16). En este sentido, agentes señalan que el futuro pasa por una **mayor hibridación del diseño con otros sectores**, de modo que se multipliquen las conexiones y se evidencie su papel transversal como motor de innovación no tecnológica.

## 6.6. Visiones en un escenario a 10 años

Pensar en el futuro del ecosistema de innovación cultural y creativo no es un mero ejercicio teórico, sino una herramienta práctica para orientar decisiones presentes. Anticipar dónde queremos estar dentro de diez años permite priorizar recursos, identificar reformas necesarias y coordinar mejor a los agentes. La prospectiva se convierte así en un mecanismo de gobernanza: ayuda a traducir aspiraciones colectivas en estrategias evaluables, evitando políticas fragmentadas o de corto plazo. Este capítulo recoge tanto propuestas inmediatas como visiones a medio-largo plazo (10 años) expresadas por los propios actores del sector, que pueden servir de guía para una hoja de ruta compartida para fortalecer las ICC de Euskadi.

En este horizonte, un primer eje clave será la futura **Ley del Sistema Cultural Vasco**, cuyo borrador está previsto para 2026. Su objetivo es articular en un marco estable al conjunto de agentes culturales del país, apoyándose en un mapeo exhaustivo de la actividad y en herramientas que permitan medir el valor público de la cultura. Como señalaba un representante institucional, *“si hacemos ese mapeo, tendríamos chequeados todos los agentes culturales que hay en Euskadi. (...) Si a eso le sumas que en 2026 tenemos un borrador de ley del Sistema Cultural Vasco, sería ya ir cerrando el círculo”* (Entrevista 8). La norma, actualmente en fase de contraste público, se concibe como un paso decisivo para consolidar el ecosistema, reforzar su coherencia y otorgarle mayor reconocimiento e interlocución política.

Junto a este marco legislativo, **la cuestión fiscal aparece como un segundo eje estratégico**. Desde la administración, se plantea que el horizonte de 2028, cuando venza la autorización europea de los incentivos fiscales, será un momento clave para evaluar y actualizar el sistema: *“Será el momento de revisar si hay que mantener lo que está o cambiar cosas. (...) Nuestro papel tiene que ser ese, escuchar al sector e ir viendo qué efectos se generan”* (Entrevista 1). La continuidad y ampliación de este marco se percibe como un elemento central para garantizar estabilidad, atraer inversiones y acompañar la profesionalización del sector en el medio y largo plazo.

En el plano social, los agentes aspiran a un **mayor reconocimiento colectivo de la cultura**, comparable al que ya tienen la sanidad o la educación. *“Me gustaría que la ciudadanía pidiera cultura como pide sanidad, y que cualquier agente cultural que desapareciera se sintiera como un daño a la sociedad”* (Entrevista 6). Esta visión apunta a **consolidar la cultura como servicio público esencial**, con una financiación adecuada y una presencia cotidiana en la vida de la población. Otros subrayan que esta transformación exige también cambios en la educación: *“Necesitamos que la propia sociedad*

*reclame cultura (...) establecer puentes entre la cultura y la educación es supernecesario*" (Entrevista 6). La cultura se proyecta, así como un derecho, pero también como una práctica de ciudadanía activa.

El futuro también se imagina en clave de **sostenibilidad y profesionalización**. Los agentes reclaman un sector más sólido y saludable, capaz de ofrecer mejores condiciones laborales a quienes lo integran: *"Me gustaría que estuviera con un sector creativo (...) mucho más sano (...) que sus profesionales pudieran tener mejores condiciones económicas"* (Entrevista 5). La mejora pasa también por avanzar en la formación y la especialización: *"Dentro de diez años podamos tener mayor nivel de profesionalización y de especialización de las que tenemos ahora"* (Entrevista 13). Para que este horizonte sea posible, la apuesta educativa debe ir acompañada de estructuras que eviten la precariedad y favorezcan trayectorias estables. Como resumía un centro formativo: *"Lo que necesitamos, para seguir desarrollando, son recursos (...) más recursos humanos, para generar más oportunidades dentro del sector y profesionalizarlo"* (Entrevista 10). Garantizando de esta forma, la mejor formación en Euskadi, evitando la fuga de talento: *"Dentro de diez años hay que ir preparando también a nuevas generaciones (...) que haya la mejor formación aquí, que no haya que ir a formarse fuera"* (Entrevista 15).

En paralelo, se plantea un **ecosistema más interconectado** con otros sectores estratégicos, como la industria y la tecnología, y con mayor proyección internacional. Para ello, resulta clave reconocer a las ICC como un sector estratégico dentro de la economía vasca y dotarlas de herramientas de análisis y evaluación: *"Me gustaría que tuviéramos un plan de trabajo en Euskadi en el que se reconociera a nuestro sector como un sector estratégico de la economía vasca (...) hace falta trabajar con datos, medir el impacto y potenciar la formación"* (Entrevista 3). Esta visión apunta a consolidar la cultura no solo como motor creativo, sino también como un vector de competitividad e innovación transversal.

Finalmente, varios testimonios subrayan **la dimensión identitaria y patrimonial como una apuesta de futuro ineludible**. Desde esta perspectiva, la cultura vasca se concibe como garante de cohesión social y transmisora de valores en un mundo en transformación acelerada. *"Otorgarle el valor que debería tener el patrimonio cultural desde ese sentido de país (...) debería tejerse una apuesta potente de país, estratégica y sostenida"* (Entrevista 2). Otros lo expresan en clave generacional: *"Nuestros descendientes no deben olvidar lo que fuimos y lo que somos (...) es la mayor preocupación social a día de hoy: que estamos perdiendo las raíces de lo que somos, sin quitar valor a lo nuevo"* (Entrevista 2). En esta línea, la cultura se proyecta no solo como industria o sector económico, sino como un vector de resiliencia social y continuidad identitaria en el marco de los grandes cambios tecnológicos y demográficos.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de este estudio se ha analizado en detalle la evolución del ecosistema de innovación cultural y creativo de Euskadi, situándolo en el marco europeo y revisando su trayectoria desde los primeros apoyos hasta la actual arquitectura institucional. También se ha examinado la especialización sectorial y territorial, lo que ha permitido identificar fortalezas y debilidades diferenciales en el desarrollo de las ICC. De manera complementaria, se han recogido las percepciones de actores públicos, privados, académicos y de la sociedad civil, y se han abordado las dinámicas de colaboración, liderazgo y gobernanza que sostienen el funcionamiento cotidiano del ecosistema. Sobre esta base, las conclusiones que se presentan a continuación sintetizan los principales aprendizajes y orientaciones, con el propósito de situar al ecosistema en un horizonte de diez años, alineado con las aspiraciones expresadas por los propios agentes.

Uno de los aprendizajes más visible es que **las ICC son reconocidas como un sector de competitividad territorial**. La cultura y la creatividad, además de reforzar la identidad colectiva, generan empleo, atraen inversión, impulsan innovación en otros sectores y contribuyen a la cohesión social. No obstante, algunos agentes consideran que este potencial económico sigue estando insuficientemente visibilizado, lo que apunta a la **necesidad de consolidar su reconocimiento como un sector estratégico equiparable a otros sectores de la economía vasca**.

**En este sentido, la internacionalización emerge como un ámbito prioritario para fortalecer la posición del ecosistema de Euskadi en el contexto europeo y global.** La presencia creciente del talento local en festivales y mercados internacionales demuestra el potencial de las ICC para proyectar la identidad creativa de Euskadi más allá de sus fronteras, pero también revela la necesidad de una estrategia compartida que articule mejor los esfuerzos públicos y privados. Programas europeos como Europa Creativa ya han mostrado su capacidad para impulsar la coproducción, la formación y el acceso a redes profesionales internacionales, ofreciendo un modelo de referencia sobre cómo combinar apoyo financiero, capacitación y cooperación transnacional.

**En esta proyección internacional, el euskera se consolida como un elemento clave de identidad y diferenciación.** Su presencia en producciones audiovisuales, musicales y literarias no solo constituye una expresión de compromiso cultural, sino también una señal de valor añadido que distingue a la creación vasca en los circuitos globales. En este sentido, reforzar la producción y la promoción en euskera no solo responde a una obligación cultural y de servicio público, sino que constituye una estrategia de internacionalización.

**Recomendación para la acción 1**

Para impulsar ese rol, el reto de la política pública pasa por mantener los logros alcanzados como estructuras, programas e instrumentos que ya han supuesto un salto cualitativo y, al mismo tiempo, generar nuevas condiciones que fortalezcan ámbitos aún frágiles como la formación técnica y de gestión, la internacionalización, la coordinación institucional o la sostenibilidad empresarial.

Ahora bien, no todos los agentes se sienten plenamente identificados con la noción de industrias culturales y creativas. La definición misma introduce tensiones en el sentido de pertenencia: mientras que sectores como la música, las artes escénicas, el patrimonio, el audiovisual o las artes visuales se reconocen dentro de las “industrias culturales”, la posterior ampliación hacia las “industrias creativas” ha generado percepciones encontradas. Algunos subsectores han encontrado en esta apertura nuevas oportunidades de conexión e internacionalización, pero otros perciben haber perdido centralidad o no encajar con lógicas de innovación más cercanas al prototipado o a la producción seriada.

**Recomendación para la acción 2**

Esto revela la necesidad de abrir un diálogo sobre los límites y el alcance de la noción de ICC en Euskadi, de manera que todos los agentes puedan reconocerse en un marco compartido.

En este contexto, **la innovación aparece como un eje transversal de futuro. La innovación en el ámbito cultural y creativo adopta formas muy diversas, que no siempre encajan en las categorías tradicionales de innovación.** Se innova en los procesos de creación artística, en la gestión y organización de proyectos, en la mediación con públicos, en la experimentación pedagógica, en la hibridación con otros sectores productivos o en la puesta en valor del patrimonio a través de nuevas narrativas. Reconocer esta amplitud es fundamental para la política pública: las convocatorias de apoyo deben incorporar criterios que valoren la innovación en todas sus dimensiones, y no limitarla únicamente a la producción de servicios o a los avances tecnológicos.

**Recomendación para la acción 3**

Esto implica desarrollar marcos de evaluación más acordes a la realidad del sector, capaces de identificar y poner en valor las innovaciones creativas, sociales, organizativas o pedagógicas que generan impacto cultural y social. En este sentido, el Observatorio Vasco de la Cultura (KEB-OVC) tiene un rol relevante en seguir impulsando investigaciones que permitan comprender mejor estas dinámicas de innovación, generar evidencia y trasladar ese conocimiento al diseño y la mejora de las políticas públicas culturales. Solo así se evitará dejar fuera experiencias transformadoras y se fomentará un ecosistema de innovación cultural más equilibrado, sostenible y conectado con las necesidades del territorio.

El análisis territorial añade otra capa de complejidad. Bizkaia presenta una estructura diversificada y dinámica; Gipuzkoa ha evolucionado hacia un perfil más equilibrado que combina sectores consolidados con otros emergentes; y Araba mantiene ciertas áreas de especialización, aunque con menor capacidad de empleo y una estructura más limitada. Esta **diversidad hace necesario prestar especial atención a la subespecialización de Araba y, en general, a cómo se aprovechan las fortalezas o especializaciones de cada territorio**. Varios agentes apuntan además que la dispersión territorial de algunos subsectores dificulta la conexión de sus cadenas de valor y la generación de comunidad.

#### Recomendación para la acción 4

Por ello, conviene abrir una reflexión sobre cómo articular mecanismos que, partiendo de las áreas de especialización de cada territorio, permitan conectar de manera más sólida las distintas fases de la cadena de valor los subsectores y potenciar sinergias entre agentes. Un enfoque basado en gobernanza colaborativa entre Gobierno Vasco y diputaciones puede contribuir a evitar dinámicas de fragmentación y reforzar la cohesión territorial.

En ese marco de cooperación, resulta pertinente mirar también hacia experiencias internacionales que han sabido equilibrar especialización y cohesión territorial. La trayectoria de distritos culturales y creativos como el de Flandes muestra el valor de revisar periódicamente el propio posicionamiento y ajustar el foco a las fortalezas del ecosistema

En paralelo, la cuestión del talento emerge como una de las preocupaciones transversales en todo el ecosistema. En los últimos años se ha avanzado de manera significativa en la formación vinculada a los sectores culturales y creativos, consolidando una oferta de calidad en ámbitos como la música, la danza o el diseño. Sin embargo, persisten carencias en otros terrenos importantes para la sostenibilidad de las ICC. No se trata solo de formación artística en disciplinas todavía poco cubiertas, como la plástica teatral o la dramaturgia y dirección, sino también de competencias técnicas y de gestión vinculadas a la producción ejecutiva, la distribución o el marketing cultural y creativo. Estas limitaciones formativas hacen que, en algunos casos, los profesionales deban completar su cualificación fuera del territorio, lo que dificulta que ese conocimiento revierta plenamente en el ecosistema vasco.

#### Recomendación para la acción 5

Abordar este reto requiere mantener un diálogo constante con los agentes de cada subsector y con los propios centros formativos, de modo que se identifiquen con precisión las necesidades y se puedan diseñar respuestas ajustadas. Convendría apoyar este proceso en la cooperación entre departamentos del Gobierno Vasco, en particular entre Cultura y Educación, y en el papel de plataformas como KSIgune, que ya se han consolidado como punto de encuentro entre universidad, investigación, ICC y sociedad civil.

Avanzar en esta línea permitiría ajustar mejor la oferta formativa a las demandas reales del ecosistema y favorecer trayectorias profesionales más estables, al tiempo que se contribuye a dar respuesta a dos cuestiones que los agentes plantean de forma reiterada: la necesidad de garantizar un relevo generacional sólido y la conveniencia de seguir reforzando la profesionalización del sector.

La gobernanza es otro ámbito en el que se han realizado avances significativos. El Departamento de Cultura y Política Lingüística es percibido como agente articulador y líder del ecosistema, aunque en un marco de gobernanza compartida con diputaciones, ayuntamientos y el tejido sectorial. La futura Ley del Sistema Cultural Vasco (borrador previsto para 2026) aportará un armazón estable para mapear agentes, clarificar funciones, fijar métricas de valor público y reforzar la interlocución con el sector. Junto a ello, Euskadi dispone de un marco singular de cogobernanza gracias a al autogobierno. Esa gobernanza compartida combina instrumentos formales, espacios público–privados y espacios de colaboración público–público donde se encuentran administraciones públicas de diferentes niveles. Se han reforzado las asociaciones sectoriales como intermediarias y se han activado nuevas estructuras (grupo de pilotaje del PCTI2030, BDCC, KSIgune, proyectos europeos) que han diversificado los espacios de decisión y permitido ensayar fórmulas de codecisión. Aun así, persiste la percepción, especialmente desde el ámbito privado, de que muchos foros siguen siendo consultivos.

#### Recomendación para la acción 6

Para avanzar, conviene consolidar mesas de trabajo estables con reglas claras de participación, mecanismos de devolución y trazabilidad de aportaciones, y mandatos alineados entre administraciones (Hakoba, Consejo Vasco de la Cultura, mesas sectoriales), evitando solapamientos y dotando de calendario, objetivos e indicadores comunes.

Existen además espacios que podrían convertirse en referentes de coordinación si se les dota de mayor capacidad operativa. La red Sarea podría reforzar su función estratégica adquiriendo personalidad jurídica y competencias propias, y *Film Basque Country* consolidarse como paraguas de las tres *film commissions*, siempre que se clarifiquen roles y servicios comunes. Más allá de estos casos, se trata de aprovechar la diversidad de estructuras existentes para mejorar la coordinación, evitar duplicidades, ampliar el alcance de las políticas y simplificar el acceso del sector a los recursos.

Al mismo tiempo, los mecanismos informales, es decir, la cooperación cotidiana entre agentes privados, públicos y público–privados, constituyen un activo de capital social que conviene cuidar. Esa proximidad, confianza y circulación de conocimiento tácito es diferencial en un territorio de escala reducida como Euskadi. Por ello, es importante nutrir estos vínculos habilitando espacios de encuentro interdisciplinar y agendas compartidas, a la vez que se articulan las mejoras institucionales anteriores. **La combinación de un marco legal claro, foros de co-decisión efectivos, entidades con capacidad operativa y una red relacional viva es la palanca para consolidar un liderazgo distribuido, reducir la dispersión y dotar de mayor solidez y ambición al ecosistema.**

Dentro de todo este ámbito de la gobernanza, **la política fiscal también se ha convertido en un elemento diferencial dentro ecosistema**. Los incentivos desplegados han atraído producciones audiovisuales, generado actividad económica y colocado a Euskadi en el radar internacional. El sector audiovisual ha sido el más activo en acogerse a estos beneficios, lo que ha permitido dinamizar productoras locales y captar proyectos de fuera. Sin embargo, en el resto de los subsectores de las ICC su aprovechamiento sigue siendo limitado, lo que evidencia la **necesidad de reforzar la pedagogía**: por un lado, hacia el propio sector audiovisual, para asegurar un conocimiento profundo de las condiciones y obligaciones ligadas a los incentivos; y, por otro, hacia otros ámbitos culturales y creativos, que requieren acompañamiento específico para identificar oportunidades y adaptar sus proyectos a este marco. Este avance, en todo caso, no puede interpretarse como un fin en sí mismo.

### Recomendación para la acción 8

Existe un consenso claro en que los incentivos fiscales son condición necesaria, pero no suficiente. Para que esta herramienta se convierta en una institución estable de política cultural y creativa, debe ir acompañada de infraestructuras adecuadas (platós, laboratorios, *hubs* sectoriales) y de mecanismos de evaluación exigentes que permitan ajustar el modelo a partir de evidencias. Solo así se evitará que los incentivos generen un “boom pasajero” y se consoliden como una palanca de transformación estructural. En este sentido, el horizonte de 2028 se convierte en una oportunidad clave para evaluar su eficacia y consolidar un sistema de política fiscal cultural y creativa estable.

En este engranaje, **los agentes intermedios cumplen un papel decisivo** (asociaciones profesionales, redes sectoriales y plataformas de coordinación, Organizaciones dinamizadoras de clúster (ODC)), ya que **actúan como infraestructuras que hacen posible la práctica cotidiana de la innovación**: traducen normativas complejas, median con las administraciones, facilitan la cooperación entre empresas y disciplinas, conectan con otras industrias y sostienen procesos de aprendizaje compartido. Su capacidad para tender puentes, tanto entre agentes culturales como hacia sectores como la industria o la tecnología, convierte a estos intermediarios en nodos esenciales de la innovación e hibridación del ecosistema. Dentro de este conjunto, las asociaciones profesionales constituyen una parte importante del entramado. Todas ellas ejercen una labor de representación ante la administración, pero con distintos niveles de implicación en la innovación: algunas se centran en canalizar demandas y defender intereses, mientras que otras desarrollan proyectos que buscan transformar prácticas y abrir nuevas oportunidades para sus sectores. Este abanico de funciones muestra que el potencial de los agentes intermedios no se limita a la representación, sino que puede ser más amplio cuando asumen un rol activo de dinamización y promoción de innovación.

**Recomendación para la acción 9**

Reforzar su papel en esta dirección a través de recursos específicos y marcos de colaboración estables, en articulación con el Observatorio Vasco de la Cultura (KEB-OVC) como agente de conocimiento y evaluación, es una de las claves para que el ecosistema cultural y creativo de Euskadi siga evolucionando hacia mayores niveles de profesionalización, cooperación e impacto.

De manera complementaria a estas orientaciones generales, en el análisis se han identificado también algunas **líneas de acción específicas en determinados subsectores**. Entre ellas destacan:

**Recomendación para la acción 10**

En **artes escénicas**, avanzar hacia mecanismos que mitiguen la intermitencia laboral, reforzar la cogobernanza y prestar una atención especial a las compañías intermedias, aquellas que ya han superado la fase inicial de creación pero que aún no disponen de estructuras sólidas para garantizar su continuidad; en la **música**, consolidar una estrategia integral de internacionalización y ampliar la formación en gestión y marketing; en el **audiovisual y multimedia**, crear infraestructuras de referencia, estrechar el vínculo entre formación y empleo y, como se mencionaba anteriormente, abrir una reflexión sobre el rol de *Film Basque Country*; en el ámbito del **patrimonio**, promover plataformas de cooperación e impulsar la digitalización avanzada; en el **libro y prensa**, conectar con públicos jóvenes y consolidar el papel cultural de las librerías; y en el **diseño**, profesionalizar la gestión de los estudios, fomentar la colaboración entre iguales y reforzar la presencia internacional.

Este mapa de recomendaciones no abarca la totalidad de los subsectores, sino que pone el foco en aquellos donde los desafíos aparecen con mayor claridad o donde los agentes entrevistados han coincidido en señalar la urgencia de actuar. Se trata, por tanto, de un conjunto de propuestas que no pretende ser exhaustivo, sino ilustrativo de las áreas donde existe mayor consenso sobre la necesidad de impulsar algún tipo de cambio. El resto de los subsectores, igualmente relevantes, requieren seguir profundizando en el diálogo con los agentes implicados, de modo que las futuras hojas de ruta puedan recoger también sus prioridades y contribuir a reforzar de manera más integral la sostenibilidad y la proyección del conjunto del ecosistema de innovación de las ICC en Euskadi.

Finalmente, en el plano social, los agentes coinciden en **aspirar a un mayor reconocimiento colectivo de la cultura**, comparable al de otros servicios públicos esenciales como la sanidad o la educación. La cultura se proyecta así no solo como un sector económico e industrial, sino también como un derecho ciudadano y una práctica de cohesión social. Alcanzar este horizonte implica consolidar una financiación adecuada, estrechar vínculos con la educación y asegurar su presencia cotidiana en la vida de la población. Solo de esta manera las ICC podrán desplegar plenamente su potencial: afianzar lo construido, impulsar la innovación y conectar con la sociedad para situar a Euskadi como un referente internacional en creatividad, competitividad e identidad cultural.

## 8. | ANEXOS

### 8.1. Organizaciones entrevistadas

| Administración Pública                         | Agentes Intermedios                              |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Departamento de Cultura y Política lingüística | Eskena                                           |
| Departamento de Hacienda y Economía            | Musika Bulegoa                                   |
| Euskal Irrati Telebista (EITB)                 | Red Vasca de Teatros (SAREA)                     |
| Agentes de Conocimiento                        | Basque District of Culture and Creativity (BDCC) |
| Tekniker                                       | Asociación del Diseño Vasco (EIDE)               |
| Tecnalía                                       | Europa Creativa Desk Media                       |
| Musikene                                       | Bilbao Bizkaia Film Commission (BBFC)            |
| Dantzerti                                      | Sociedad Civil                                   |
| Empresas                                       | Confederación de Coros del País Vasco            |
| Persona autónoma (CultureCap7)                 |                                                  |
| Elkar                                          |                                                  |
| Last Tour                                      |                                                  |

### 8.2. Guiones de las entrevistas

A continuación, se recogen las preguntas comunes planteadas a todos los agentes, con el fin de contar con un marco compartido. Además, en cada caso se formularon cuestiones específicas, adaptadas a la actividad de cada agente dentro del ecosistema, que no se incluyen aquí.

- ◆ ¿Visualizas a la organización que representas como parte del ecosistema de innovación cultural y creativo vasco? ¿qué rol crees desempeña dentro del mismo?
- ◆ ¿Cómo describirías o cómo dirías que es el funcionamiento actual del ecosistema de innovación cultural y creativo en Euskadi?

- ◆ ¿Qué aspectos destacarías como fortalezas del ecosistema? ¿Y cuáles dirías que son sus principales debilidades? ¿Qué retos y oportunidades tiene el ecosistema de innovación en este momento?
- ◆ ¿Con qué agentes colabora habitualmente la organización a la que representa y qué factores facilitan o dificultan esa colaboración? ¿Cómo valoras la coordinación general entre los agentes del ecosistema y qué podría mejorarla?
- ◆ ¿Dirías que existe alguna organización o agente líder en el ecosistema que haga de tractor del ecosistema? ¿Porque o cómo se materializa ese rol de líder?
- ◆ ¿Cómo visualizas el ecosistema de innovación cultural y creativo de Euskadi dentro de 10 años? ¿Cuál crees que sería su futuro ideal? ¿y cuál crees que debería ser el rol de la organización que representantes en el mismo?

### 8.3. Metodología para el análisis de las entrevistas

Para el tratamiento y análisis del material cualitativo obtenido en las entrevistas, se ha empleado el software *Atlas.ti*, una herramienta especializada en análisis de datos cualitativos que permite organizar, codificar e interpretar de manera sistemática grandes volúmenes de información textual. Este soporte ha facilitado la gestión del material recogido y la identificación de patrones y temas transversales en las respuestas de los distintos agentes.

El proceso de análisis se ha basado en una estrategia de análisis temático, entendida como un procedimiento sistemático que permite reagrupar fragmentos dispersos de información para identificar ideas recurrentes, percepciones compartidas y tensiones significativas en torno al funcionamiento del ecosistema (Lochmiller, 2021). Las categorías de análisis se han definido a partir de una combinación de criterios teóricos basados en la revisión de la literatura realizada y objetivos del estudio, integrando marcos de referencia sobre ecosistemas de innovación con los temas emergentes de las propias entrevistas.

De manera progresiva, se ha elaborado un libro de códigos que ha permitido clasificar los fragmentos de las entrevistas según ámbitos temáticos homogéneos. Este proceso ha sido mayoritariamente deductivo, ya que partió de marcos teóricos y categorías predefinidas, aunque también se han incorporado códigos que surgieron durante la lectura y contraste de las entrevistas. El resultado es una matriz de análisis que ha servido tanto para seleccionar las citas más representativas como para describir los temas con mayor profundidad y matices.

El procedimiento seguido incluye tres fases principales:

1. Organización del material: transcripción y revisión de todas las entrevistas realizadas.
2. Codificación del contenido: aplicación del sistema de códigos establecido, analizando línea por línea la información y vinculando palabras, frases o fragmentos con los códigos correspondientes.

3. Agrupación temática e interpretación: extracción de la información por categorías, identificación de patrones transversales y selección de citas textuales que ilustran las conclusiones del análisis.

La tabla de categorías utilizada y que se incluye a continuación, recoge los principales ámbitos temáticos empleados en la codificación: desde el contexto y la pertenencia de los agentes al ecosistema, hasta los roles que desempeñan, las formas de colaboración, los retos y oportunidades, la innovación o las políticas públicas. Este esquema ha permitido estructurar de manera coherente las percepciones recogidas, facilitando su interpretación y su integración en los distintos apartados del informe.

| Familia de código                     | Código                          |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Contexto y pertenencia</b>         | Auto posicionamiento            |
|                                       | Visión del ecosistema           |
|                                       | Funcionamiento actual           |
|                                       | Contexto territorial            |
| <b>Rol en el ecosistema</b>           | Rol estratégico                 |
|                                       | Rol operativo                   |
|                                       | Rol financiero                  |
|                                       | Rol fiscal                      |
|                                       | Rol conocimiento                |
|                                       | Rol intermediación              |
|                                       | Rol coordinador                 |
|                                       | Rol legislador                  |
| <b>Interacciones y colaboraciones</b> | Rol sociedad civil              |
|                                       | Mecanismos formales             |
|                                       | Mecanismos informales           |
|                                       | Facilitadores                   |
|                                       | Obstáculos                      |
|                                       | Colaboraciones/Hibridaciones    |
|                                       | Coordinación interinstitucional |
|                                       | Dependencias                    |
|                                       | BDCC                            |
|                                       | KSIGune                         |
| <b>DAFO/Retos</b>                     | OVC                             |
|                                       | Fortalezas                      |
|                                       | Debilidades                     |
|                                       | Oportunidades                   |
|                                       | Amenazas                        |
|                                       | Retos                           |

| Familia de código                      | Código                                          |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Liderazgo</b>                       | Existencia de líderes                           |
|                                        | Formas de liderazgo                             |
|                                        | Efectos de liderazgo                            |
| <b>Infraestructuras y regulaciones</b> | Infraestructuras de apoyo                       |
|                                        | Carencia de infraestructuras                    |
|                                        | Marco regulatorio                               |
|                                        | Coordinación multinivel                         |
|                                        | Políticas públicas                              |
|                                        | Recomendaciones de futuro para la política      |
|                                        | Visión a 10 años                                |
| <b>Innovación</b>                      | Definición de innovación                        |
|                                        | Tipos de innovación                             |
|                                        | Facilitadores de innovación                     |
|                                        | Obstáculos para la innovación                   |
|                                        | Políticas públicas para favorecer la innovación |
|                                        | Colaboración entre agentes                      |
|                                        | Inteligencia Artificial                         |
| <b>Fiscalidad</b>                      | Diseño de incentivos                            |
|                                        | Implementación y coordinación                   |
|                                        | Impacto percibido/medido                        |
|                                        | Extensión a otros subsectores                   |
|                                        | Inversión privada                               |
| <b>Buenas prácticas</b>                |                                                 |

### Otros informes que podrían interesarte:



<https://labur.eus/9zkixqmm>



<https://labur.eus/5fsulmpa>



<https://labur.eus/ionvxnn8>

# | BIBLIOGRAFÍA

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Alberdi Pons, X., Gibaja Martins, J. J., & Parrilli, M. D. (2014). *Intermediaries and Regional Innovation Systemic behavior: A typology for Spain*. Papers in Innovation Studies Paper no. 2014/20. Lund University.
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Campbell, D. F. J., Meissner, D., & Stamati, D. (2018). The ecosystem as helix: An exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models. *R&D Management*, 48(1), 148-162. <https://doi.org/10.1111/radm.12300>
- Comisión Europea. (2010). *LIBRO VERDE. Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas*.
- Gobierno Vasco. (2018). *Delimitación conceptual y definición de los sectores de las ICC en Euskadi*.
- Gobierno Vasco. (2019a). *Modelos de financiación de los sectores culturales y creativos*. Observatorio Vasco de la Cultura.
- Gobierno Vasco. (2019b). *Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030—PCTI EUSKADI 2030*.
- Gobierno Vasco. (2019c). *Plan de cultura 19/22*.
- Gobierno Vasco. (2022). *Innovation context within CCSIs in 5 European regions*.
- KEA. (2009). *The impact of culture on creativity*. European Commission (Directorate-General for Education and Culture).
- Lochmiller, C. (2021). Conducting Thematic Analysis with Qualitative Data. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.5008>
- Nauwelaers, C. (2011). Intermediaries in regional innovation systems: Role and challenges for policy. En *Handbook of Regional Innovation and Growth* (pp. 467-481). Edward Elgar Publishing.
- Ortega, C., Verdet, I., & Del Campo, S. (2020). *Las ICCs en Euskadi. Un recorrido por el desarrollo del sector cultural y creativo vasco*. Gobierno Vasco.
- Retegi, J., Eguia, I., Oleaga, M., & Aizpuru, I. (2023). *Post-Covid evolution of the Cultural and Creative Industries in the Basque Country 2020-2022*. Basque Observatory of Culture.

Unión Europea. (2012). *Handbook on how to strategically use the EU support programmes, including Structural Funds, to foster the potential of culture for local, regional and national development and the spill-over effects on the wider economy?*

Vasco, G. (2020). *PCTI. EUSKADI 2020. Una estrategia de especialización inteligente.*



Kulturaren  
Euskal Behatokia  
Observatorio Vasco  
de la Cultura



**Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia**

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco