

Formación en

Participación y Gestión Cultural

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte

Alcalde Mayor de Bogotá
Gustavo Petro Urrego

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte
Clarisa Ruiz Correal

Directora de Arte, Cultura y Patrimonio
Marta Lucía Bustos Gómez

Coordinador de Participación
Mario Vallejo Murcia

Equipo de Participación – DACP
Ruth Soraida Celis Dávila
Diver Milena Barrantes

Caja de Compensación Familiar
COLSUBSIDIO

Jefe Departamento Cultura Colsubsidio
Samir Estefenn R.

Coordinadora Programa
Lina Maria Trujillo G.

Textos
Camilo Fajardo
Olga Lucía Patiño
Paola Salazar
Paulo Sánchez

Preparación editorial
Alexandra Viteri

Corrección de estilo
Alexandra Viteri

Diseño imagen proceso de formación
Liliana Beltrán

Diseño y diagramación
Proyecto Escobar / Ana Delgado

Impresión
Líneas digitales impresores

Bogotá, D.C., 2013.
Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte

Las opiniones de los autores (docentes) no comprometen de forma alguna la opinión ni las políticas de la SCR D, ni de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Índice

Memorias del Proceso de Formación en Participación y Gestión Cultural / 9

Gestión Participativa de la Cultura / 11

1 Contexto Legislativo Cultural / 12

1.1 Marco jurídico nacional / 13

1.2 Propiedad intelectual, derechos de autor y registros de marca / 20

1.3 Sistema Distrital de Cultura / 24

1.4 Naturaleza jurídica de las organizaciones culturales / 28

2 Planeación Participativa / 33

2.1 Marco de la Planeación Participativa para la transformación social y territorial / 35

2.2 Planeación, participación y concertación / 36

2.3 Un nuevo concepto de planeación / 37

2.4 Planeación y territorio/escalas / 38

2.5 Ideales y realidades de la Planeación Participativa / 39

2.6 Instrumentos e instancias generales de la Planeación Participativa / 40

2.7 Instrumentos e instancias del sector cultural para la Planeación Participativa / 41

2.8 Sustentabilidad de las ciudades a través de la planeación participativa / 42

3 Herramientas para la Planeación Participativa / 46

3.1 La Planeación Participativa / 47

3.2 Mecanismos de la Planeación Participativa / 51

3.3 Espacios de oportunidad para la planeación participativa desde el territorio / 56

3.4 Sugerencias a la planeación participativa / 60

3.5 Mapa vivo/mapa colectivo / 61

Gestión de la Cultura / 65

1 Formulación de Proyectos / 66

- 1.1 Concepto de emprendimiento y emprendimiento cultural / 67
- 1.2 Componentes de un proyecto estándar de cultura / 76
- 1.3 Convocatorias y fuentes de financiación / 79
- 1.4 Inicio de la formulación paso a paso / 82

2 Gestión Cultural / 86

- 2.1 Presentación: Marco Institucional / 87
- 2.2 Fomento al sector cultural / 89
- 2.3 Gestión Cultural / 93

3 Marketing Cultural / 105

- 3.1 El Producto Cultural / 105
- 3.2 El mercado cultural / 109
- 3.3 Nuevos ámbitos de gestión / 113

Cultura digital / 123

1 Estadísticas de la Era Digital / 124

2 De la Comunicación Unidireccional a la Convergencia de Medios / 131

- 2.1 Offline vs. Online / 131
- 2.2 Formas y formatos para comunicarnos en la era digital / 132
- 2.3 ¿Qué contenidos producir? / 136
- 2.4 Cómo compartir en la web y permitir que otros reproduzcan mi contenido / 144
- 2.5 El proceso de producción / 145
- 2.6 El secreto del éxito / 147

3 Marketing Digital / 148

- 3.1 ¿Qué es el Marketing Digital? / 149
- 3.2 ¿Cómo generar y mantener una estrategia de Marketing Digital? / 156
- 3.3 ¿Cómo proyectarse positivamente hacia una estrategia en Marketing Digital? / 160

La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) en cumplimiento de su misión —liderar la garantía de las condiciones para el ejercicio efectivo y progresivo de los derechos culturales de las y los habitantes de la ciudad—, tiene como una de sus prioridades el desarrollo e impulso de los procesos de participación de la ciudadanía en los asuntos públicos liderados por el sector y en este contexto se implementan acciones para su fortalecimiento en 2013.

En progreso del Plan de Desarrollo Distrital “Bogotá Humana” y en cumplimiento de los Decretos Distritales 627 de 2007 y 455 de 2009, la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio de la Secretaría adelanta las acciones necesarias para garantizar y fortalecer las capacidades y oportunidades para la participación de agentes culturales, y ciudadanos en general, en los asuntos públicos culturales de la ciudad, de tal manera que desarrollen herramientas que cualifiquen y fortalezcan su gestión y mejoren las competencias ciudadanas de los agentes para la participación.

Una de las formas para materializar estos propósitos es adelantar un proceso de formación para los agentes participativos en arte, cultura y patrimonio con el fin de proveer herramientas conceptuales y políticas para una participación más incidente, calificada y activa.

En consecuencia, la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte desarrolla una nueva etapa en el proceso de formación para la participación y la gestión cultural, a través de COLSUBIDIO, para compartir herramientas técnicas y conceptuales con los agentes culturales de la ciudad, especialmente los integrantes del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.

Temas como el trabajo en redes colaborativas para la gestión cultural, los mecanismos para la planeación en cultura, y el uso y manejo de las nuevas herramientas tecnológicas serán los que hagan parte de este programa que tendrá en total 24 horas presenciales y 8

horas virtuales, acompañadas de foros y clases magistrales para un total de 41 horas de formación.

Con esta iniciativa, la Administración Distrital responde al propósito de que la ciudadanía cuente con las mejores herramientas para una participación incluyente, decisoria e incidente en los ejercicios de concertación y presupuesto; además de propiciar nuevos escenarios de encuentro y deliberación que se articulen con los existentes y que hacen parte del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.

Memorias del Proceso de Formación en Participación y Gestión Cultural

Gestión Participativa de la Cultura

1. Contexto Legislativo Cultural

Olga Patiño

Introducción

Existe un marco básico legal para la gestión cultural en Colombia y el Distrito Capital. Este módulo busca no sólo repasar dicho marco legal, pues ya los agentes culturales conocen una base que en la actualidad les permite trabajar, sino también dar a conocer una serie de normas que reglamentan el quehacer de la cultura y que les permitirán puntualizar mejor el subsector al cual pertenecen.

Se expone entonces una clasificación de las diferentes leyes, normas, decretos y acuerdos que existen para el país y Bogotá, según el área cultural de trabajo, y los procedimientos a tener en cuenta en la ejecución de actividades culturales.

Objetivos

1. Presentar a los agentes culturales el marco legal bajo el cual se rige el país y el Distrito Capital para el desarrollo de sus iniciativas culturales y el quehacer diario de sus actividades.
2. Indicar el marco legal básico a tener en cuenta en el desarrollo de proyectos culturales.
3. Exponer el funcionamiento del Sistema Distrital de Cultura.

1.1 Marco Jurídico Nacional La Constitución Política de Colombia

La Constitución Política de Colombia dispone lo siguiente:

Sobre la diversidad étnica y cultural de la nación

“**Artículo 7.** El Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación colombiana”.

Sobre las riquezas culturales y naturales de la Nación

“**Artículo 8.** Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación”.

Sobre el fomento, promoción, educación y acceso a la cultura

“**Artículo 70:** El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven

en el país. El Estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación. Reglamentado por la Ley 397 de 1997”.

Sobre los incentivos para el fomento de la ciencia, la tecnología y la cultura para los ciudadanos

“**Artículo 71.** La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura. El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades. Reglamentado por la Ley 397 de 1997”.

Sobre la protección del Patrimonio Cultural

“**Artículo 72.** El patrimonio cultural de la Nación está bajo la protección del Estado. El patrimonio arqueológico y otros bienes culturales que conforman la identidad nacional, pertenecen a la Nación y son inalienables, inembargables e imprescriptibles. La ley establecerá los mecanismos para readquirirlos cuando se encuentren en manos de particulares y reglamentará los derechos especiales que pudieran tener los grupos étnicos asentados en territorios de riqueza arqueológica”.

Sobre los deberes y obligaciones de los ciudadanos

“**Artículo 95.** Numeral 8. Proteger los recursos culturales y naturales del país y velar por la conservación”.

Sobre las obligaciones de los departamentos y municipios

“**Artículo 311.** Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso

local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes”. (Ver también Artículo 298).

Sobre donaciones y contratos

“**Artículo 355.** *Desarrollado por el Decreto Nacional 777 de 1992, desarrollado por el Decreto Nacional 2459 de 1993.* Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado.

El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

Leyes y decretos

La Ley 397 de 1997, en su Artículo 18, dispone:

“**Artículo 18.** El Estado, a través del Ministerio de Cultura y las entidades territoriales, establecerá estímulos especiales y promocionará la creación, la actividad artística y cultural, la investigación y el fortalecimiento de las expresiones culturales. Para tal efecto establecerá, entre otros programas, bolsas de trabajo, becas, premios anuales, concursos, festivales, talleres de formación artística, apoyo a personas y grupos dedicados a actividades culturales, ferias, exposiciones, unidades móviles de divulgación cultural, y otorgará incentivos y créditos especiales para artistas sobresalientes, así como para integrantes de

las comunidades locales en el campo de la creación, la ejecución, la experimentación, la formación y la investigación a nivel individual y colectivo en cada una de las siguientes expresiones culturales:

- a. Artes plásticas;
- b. Artes musicales;
- c. Artes escénicas;
- d. Expresiones culturales tradicionales, tales como el folclor, las artesanías, la narrativa popular y la memoria cultural de las diversas regiones y comunidades del país;
- e. Artes audiovisuales;
- f. Artes literarias;
- g. Museos (museología y museografía);
- h. Historia;
- i. Antropología;
- j. Filosofía;
- k. Arqueología;
- l. Patrimonio;
- m. Dramaturgia;
- n. Crítica;
- ñ. Y otras que surjan de la evolución sociocultural, previo concepto del Ministerio de Cultura”.

El Decreto 1589 de 1998 reglamenta el Sistema Nacional de Cultura (SNCu).

La Ley 70 de 1993 reconoce y protege la diversidad étnica y cultural, y el derecho a la igualdad de todas las culturas que conforman la nacionalidad colombiana.

El Decreto 777 de 1992, modificado por el Decreto 1403 de 1992, reglamenta la celebración de los contratos a que se refiere el inciso segundo del Artículo 355 de la Constitución Política.

El Decreto 627 de 2007 establece en su Artículo 4 que uno de los componentes del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio es el *fomento*, el cual “consiste en el reconocimiento, valoración, destinación y producción de recursos técnicos, tecnológicos y financieros para el ejercicio de prácticas propias de los campos de arte, cultura y patrimonio”.

Marco político para la cultura: documentos técnicos concertados por el sector

Orden Nacional

Plan Decenal de Cultura 2012 – 2021. Amplía el concepto *fomento* al conjunto de políticas, planes, programas, proyectos, actividades y recursos orientados de manera corresponsable (actores públicos y privados) a visibilizar, desarrollar y fortalecer las expresiones y el acceso a las artes, las prácticas culturales y el patrimonio cultural.

Lineamientos del proceso de fomento del arte, la cultura y el patrimonio 2012. Este documento define *fomento* como un proceso misional del sector cultural, de recreación y deporte; y como la suma de acciones e iniciativas que desde el sector público y privado se realizan para reconocer y promover las prácticas de los diferentes agentes de los subcampos del arte, la cultura y el patrimonio, respondiendo a las necesidades de las poblaciones, los territorios, los subcampos y las áreas. Esto con el fin de garantizar un impacto eficiente y eficaz para que de esta manera se logre que Bogotá cuente con condiciones para que sus ciudadanos puedan ejercer de manera libre y creativa sus derechos culturales.

Documento Conpes 3659 de 2010 para la industria cultural. Política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia.

Orden Distrital

Documento de Políticas Culturales Distritales 2004-2016. Describe la organización de los sistemas Nacional y Distrital de Cultura; y su composición a partir de espacios, instancias, procesos y dimensiones. Dentro de los procesos encontramos el *fomento*, en virtud del cual se diseñan e implementan políticas, planes y programas para hacer visible, fortalecer y proyectar las prácticas del campo.

Plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2012-2016 “Bogotá Humana” - Acuerdo 489 del 2012. Establece que se deben ampliar las oportunidades y mejorar las capacidades para que todas y todos accedan, participen, se apropien y realicen prácticas artísticas, patrimoniales, culturales, recreativas y deportivas —atendiendo criterios de inclusión, identidad, autonomía, proximidad y diversidad.

Marco legal según los sectores y subsectores culturales

En la **Ley 814 de 2003** y en la **Ley 1556 de 2012** se establecen normas para el fomento de la actividad cinematográfica, la creación de una contribución parafiscal, un incentivo tributario a la inversión privada en películas nacionales y estímulos para filmación en el país.

El **Decreto 1746 de 2003** establece el Museo Nacional como Unidad Administrativa Especial para administrar la política nacional de museos.

La **Ley 1185 de 2008**, sobre el desarrollo del patrimonio material e inmaterial, establece deducciones a empresas y personas que inviertan en planes de salvamento de manifestaciones inmateriales.

En el **Decreto 4827 de 2008** se crea la Dirección de Fomento Regional y la Dirección de Poblaciones.

La **Ley 1379 de 2010** reglamenta la organización de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y su funcionamiento.

La **Ley 1381 de 2010** versa sobre la protección de las lenguas nativas y los derechos de sus grupos étnicos relacionados.

La **Ley 1493 de 2011** y el **Decreto 1258 de 2012** discurre sobre los espectáculos públicos con impacto en boletería e infraestructura, y sobre el control en la gestión de los derechos de autor. Establece la disminución del impuesto de renta del 33% al 8% para artistas no residentes en el país; la exención del IVA a los servicios de artes escénicas y servicios conexos como luces, sonido y alquiler de tarimas; la eliminación del 10% del impuesto nacional de espectáculos con destino al deporte y del 10% municipal para el azar y los espectáculos.

La **Ley 1014 de 2006** vela por el fomento a la cultura del emprendimiento.

Aspectos relacionados con la ejecución de proyectos y actividades culturales¹

Los gestores culturales pueden producir, comercializar, distribuir y realizar demás actividades que atañen a la razón social de una empresa —ya sea con o sin ánimo de lucro. Pero, en ocasiones, desconocen ciertas actividades de tipo legal que van conexas a las actividades culturales, independientemente del tipo de empresa cultural o de proyecto que se está manejando. El no tener en cuenta estos aspectos puede generar multas, sanciones o cancelación de eventos; como consecuencia se generan pérdidas y sobrecostos —indemnización a los artistas— que suelen ser asumidos por

1 Universidad Nacional de Colombia - UEI (2012). *Emprendimiento cultural para la innovación, el desarrollo. Unidad de Emprendimiento e Innovación*. Primera edición. Bogotá: Unidad de Emprendimiento e Innovación, Facultad Ciencias Económicas; Ministerio de Cultura.

el representante legal de la organización, según como esté conformada jurídicamente.

Algunos proyectos culturales pueden generar la creación de nuevas empresas, por lo que también se debe tener la precaución de atender los siguientes aspectos, según aplique a las actividades a realizar:

- Consulta de homonimia www.rue.com.co;
- Consulta de la actividad económica para facturación www.camara.ccn.org.co/documentos/5847_ciiu.pdf;
- Consecutivo de facturación, en caso de haber régimen común tributario;
- Consulta de uso del suelo en las curadurías urbanas;
- Consulta de marca www.sic.gov.co;
- Registro único tributario RUT, si se crea empresa, estatutos de la futura sociedad y registro mercantil;
- Certificados sanitarios y de salud según quien preste el servicio;
- Certificado o derechos de Sayco & Acinpro;
- Certificado de seguridad expedido por el departamento de bomberos;
- Permisos y licencias ambientales: vertimientos, concesión de aguas subterráneas, avisos, vallas y murales artísticos;
- Afiliación al sistema de seguridad social;
- Apertura de cuenta bancaria;
- Permisos de funcionamiento en educación no formal (Decreto 2888 de 2007).

1.2 Propiedad intelectual, derechos de autor y registros de marca

En desarrollo de las actividades culturales, se presenta el hecho de tener que hacer divulgación, exhibición y presentación de obras de los artistas —ya sean musicales, videográficas, coreográficas, publicaciones, etc.

El uso adecuado de estas obras se refleja en el cuidado, protección y reconocimiento de los artistas, y son igualmente aspectos que deben cuidarse en la ejecución de proyectos culturales. La propiedad intelectual es parte de la misma y se explica a continuación: la propiedad intelectual está asociada al intelecto humano por medio de sus creaciones y producciones en las diferentes esferas sociales, económicas y cultu-

	Organización institucional			Usuarios
	Derechos de autor y derechos conexos	Obtenciones vegetales	Propiedad industrial	
Diseño de política	DNDA Ministerio del Interior y de Justicia	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Creadores/ Productores de conocimiento Instituciones de investigación (universidades, centros y grupos de investigación, empresa privada), artistas, escritores, etc.
Administración de DPI	DNDA	ICA	SIC	
Diseño de política exterior	Protección de Datos de Prueba INVIMA - ICA			Hogares, empresa privada, instituciones públicas
Observancia	Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo			
Entidades de fomento y relacionados	Fiscalía General de la Nación - Consejo Superior de la Judicatura - Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses - DIAN - Policía Nacional			
	Ministerios: Cultura; Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial; Comercio, Industria, Industria y Turismo; Comunicaciones. Educación Colciencias; SENA; Comisión Nacional de Televisión; Artesanías de Colombia; Sociedades de Gestión Colectiva; Instituto Van Humboldt			

Fuente: www.propiedadintelectualcolombia.com

rales, y son susceptibles de ser protegidas por el Sistema de Propiedad Intelectual cuyas bases se exponen en el Documento Conpes 3533.

En Colombia la oficina nacional de derechos de autor se encarga de administrar estos derechos, contribuye a la creación de una cultura del respeto de los mismos y se encarga de registrar todas las obras literarias y artísticas; también cumple con funciones de inspección y vigilancia, y hace cumplir las disposiciones internacionales en el tema (Para mayor información: www.derechodeautor.gov.co).

Actividades sujetas al derecho de autor

Se requieren permisos y licencias para las siguientes actividades:

- Ejecución pública de música;
- Almacenamiento digital de música;
- Reprografía o fotocopiado comercial;
- Comunicación pública de audiovisuales;
- Ejecución de música en vivo y/o fotograbada;
- Eventos publicitarios;
- Grabación musical y sincronización de obras;
- Reproducción de obras audiovisuales en multimedia;
- Reproducción y comunicación pública de obras musicales en TV;
- Telefonía, internet, radio en AM, FM o internet, televisión;
- Espectáculos de teatro y danza.

En tales actividades se debe realizar el pago por los derechos de autor. En el caso de los artistas, las obras propias se pueden usar a título gratuito, si se trata de una obra creada por terceros son necesarios los derechos patrimoniales —en especial cuando existen fines de lucro. En todos los casos debe obtenerse la autorización de los autores o del titular de los derechos patrimoniales.

Actividades exentas al pago de derechos de autor

Sin embargo hay excepciones cuando el fin último no es el lucro sino la enseñanza, el bien público y la información a la ciudadanía según lo expuesto a continuación:

- Derecho de cita;
- Ilustración para la enseñanza y representación de obras en actividades de enseñanza;
- Acontecimiento de actualidad en radio y TV;
- Discursos;
- Reproducción para uso privado sin fines de lucro;
- Artículos y obras pasado el vencimiento de los derechos patrimoniales, las traducciones y publicaciones según el Art. 58 de la Ley 23 de 1982;
- Bibliotecas;
- Obras en sitios públicos;
- Conferencias;
- Leyes, decretos y demás similares.

Derechos de autor y registro de marca

La licencia *copyright*, representada con la © encerrada, establece al autor como único poseedor de todos los derechos sobre su obra; es decir que sólo se puede hacer uso personal de la misma, su distribución —de cualquier tipo— es prohibida. La licencia *creative commons*, más flexible que la licencia *copyright*, protege los derechos de autor, sin embargo, permite el uso de la obra bajo ciertas condiciones —depende de las intenciones que el autor desee agregarle a su obra (Para mayor información: www.creativecommons.org).

Luego de 80 años de la muerte del autor de una obra, esta se considera de dominio público.

El registro de una marca suele ser necesario cuando hay un proceso creativo de diseño detrás; sus logos y diseños también deben ser registrados. Tal diligencia se realiza ante la Superintendencia de Industria y Comercio y puede hacerse en línea: www.sic.gov.co.

1.3 Sistema Distrital de Cultura

A partir del **Decreto Distrital 627 de 2007**, modificado por el **Decreto Distrital 455 de 2009**, el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio se organiza bajo la posibilidad de una participación ciudadana y democrática para la ejecución de los derechos culturales en un espacio social y político intercultural, y para la construcción cultural del territorio.

Tres elementos son la clave de este sistema:

1. Agentes culturales, organismos y organizaciones;
2. Espacios de participación;
3. Procesos de trabajo.

Agentes culturales, organismos y organizaciones

Los agentes culturales y sus organizaciones ejercen, a través de diferentes espacios, el derecho democrático de influir en el desarrollo de la cultura en el Distrito a partir de comisiones, consejos y mesas de participación. Los procesos a realizar son los siguientes:

1. Participación. Prácticas de interlocución, concertación y control social para permitir formular y realizar los planes, programas y proyectos artísticos culturales y patrimoniales.

2. Planeación. Comprende la formulación de objetivos, acciones e impactos de actividades artísticas, culturales y patrimoniales —con una perspectiva de ciudad— a partir de la identificación concertada de situaciones culturales, artísticas y patrimoniales que requieren intervención.

3. Fomento. Consiste en el reconocimiento, valoración, destinación y producción de recursos técnicos, tecnológicos y financieros para el ejercicio de prácticas propias de los campos artísticos, culturales y patrimoniales.

4. Organización. Son las prácticas que comprenden procesos asociativos, mediante los cuales los agentes culturales, organismos y organizaciones generan capital social, económico y político.

5. Información. Son las prácticas de producción, interpretación, comunicación y apropiación de conocimiento y saber social sobre los campos del Arte, la Cultura y el Patrimonio.

6. Regulación. Corresponde a las prácticas de valoración, reconocimiento, construcción y garantía de las reglas de juego en torno a la naturaleza, modos de hacer y fines colectivos de las prácticas de los campos artísticos, culturales y patrimoniales.

Espacios de participación

- Consejos culturales;
- Mesas distritales;
- Comisiones.

Procesos de trabajo

- Participación;
- Planeación;
- Fomento;
- Organización;
- Información;
- Regulación.

Principios del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio

Así mismo, estos procesos son posibles gracias a un trabajo realizado bajo principios orientadores y de gestión:

Principios Orientadores

-- **Diversidad Cultural en perspectiva de derechos:** la ciudad está habitada por grupos sectoriales, sociales, poblacionales y étnicos que de manera efectiva y legítima ejercen sus derechos culturales en procura de desarrollar y preservar sus identidades, prácticas artísticas, culturales, patrimoniales, formas de vida, creencias y saberes. Los grupos sectoriales, sociales, poblacionales y étnicos que habitan la ciudad acceden, disfrutan, intercambian y apropian las prácticas artísticas, culturales y patrimoniales —del orden local, regional e internacional— en ejercicio de sus derechos a la cultura; considerando criterios de legalidad, libre elección, autonomía y valoración. La diversidad cultural contribuye a una “existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual más satisfactoria”(Artículo 3²) para todas las personas y constituye uno de los elementos esenciales de transformación de la realidad urbana, rural y social. El Estado garantizará el reconocimiento, titularidad, ejercicio y restablecimiento de los derechos culturales.

-- **Igualdad social de género, sexualidad, poblacional y étnica:** la igualdad de oportunidades es condición para la diversidad cultural. Ninguna comunidad, grupo o sector social podrá reclamar para sí condiciones que se traduzcan en la exclusión, subordinación o discriminación de otros.

-- **La cultura como pilar del desarrollo humano sostenible:** tanto la inclusión, la igualdad, la sostenibilidad del medio ambiente y la afirmación de las culturas, como el conjunto de las políticas —que se han puesto en práctica para su reconocimiento y viabilidad— constituyen un factor esencial en el desarrollo sostenible de la ciudad. La calidad del desarrollo del Distrito Capital requiere la imbricación entre las políticas culturales y las demás políticas públicas —sociales, económicas, educativas, ambientales y urbanísticas.

2 UNESCO (2001). *Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural*. En línea: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

-- **Autonomía y libertad cultural:** la autonomía y la libertad artística y cultural de los individuos y las comunidades resulta condición esencial de la democracia. Las comunidades tienen el derecho a decidir y desarrollar sus prioridades en lo que atañe a sus órdenes espirituales, su historia, sus creencias y sus expresiones artísticas y culturales.

-- **Participación y concertación:** el sistema garantiza las condiciones culturales y políticas para que los Agentes Culturales, Organismos y Organizaciones concierten las decisiones que les afectan mediante mecanismos de representación y participación.

-- **Solidaridad:** el reconocimiento, apoyo y diálogo sobre las demandas políticas, culturales y sociales de otros —más allá de las identidades y agendas propias— contribuye a la construcción de fines comunes y condiciones para la convivencia.

Principios de Gestión

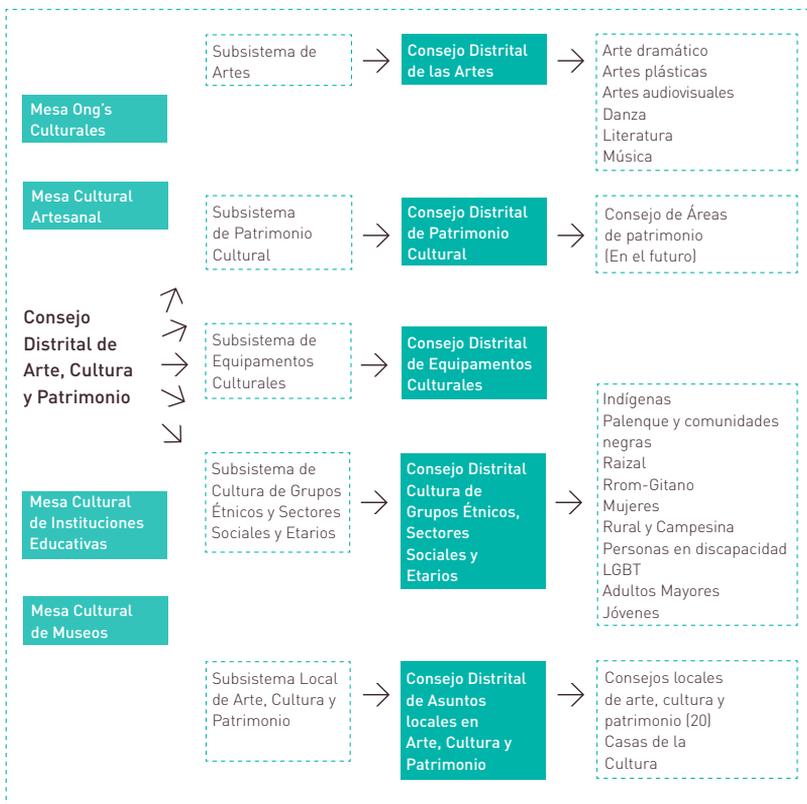
-- **Horizontalidad:** incentiva una equidad de poder entre los distintos componentes del sistema de acuerdo con sus roles.

-- **Descentralización:** reconoce la importancia de las prácticas, agentes culturales, organismos y organizaciones locales en la vida cultural del Distrito Capital y promueve la autonomía y el ejercicio del poder local.

-- **Articulación:** propende por la interacción y el desarrollo armónico de los componentes del Sistema y busca la interacción planificada con otros sistemas distritales y locales especialmente con los de Participación y Planeación Participativa.

-- **Eficiencia y eficacia:** procura el mejor empleo de sus recursos técnicos, humanos y financieros para alcanzar el desarrollo y seguimiento de las políticas del Sistema.

Los componentes mencionados anteriormente y su posición en el Sistema responden a los principios de igualdad y horizontalidad, como se puede observar en el siguiente cuadro:



1.4 Naturaleza jurídica de las organizaciones culturales

La libre asociación es un derecho fundamental³ y es una opción de libre elección. Debido a la naturaleza de las organizaciones solidarias —bajo las cuales se busca satisfacer fines comunes y sin ánimo de lucro—, estas constituyen una alternativa ideal para agrupar al sector cultura en torno a problemáticas de visibilización cultural de grupos étnicos y sociales; y además, en el futuro cercano, permitirán

³ *Constitución Política, Artículo 38.* En línea: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991_pr001.html.

acceder a recursos de financiación para la ejecución y el desarrollo de sus iniciativas culturales con transversalidad a otras áreas sociales y del conocimiento.

Las organizaciones solidarias y de desarrollo social son la consecuencia final del trabajo en red entre individuos u otras organizaciones, son un reflejo contundente que permite que las propuestas de proyectos lleven más soporte en su idoneidad y seriedad. En lo cotidiano, hemos ido reconociendo todas estas organizaciones como el tercer sector. Generan riqueza colectiva, no sólo o no exclusivamente como generación de renta sino también como riqueza social dentro de los esquemas de desarrollo multidimensional de la economista Amartya Sen⁴.

Existen 3 ejes en los cuales se desarrolla la actividad de las organizaciones de economía solidaria:

1. Eje económico: actividades de producción o de servicios.
2. Eje social: atendiendo necesidades de sus asociados y sus grupos sociales.
3. Eje cultural y solidario: impulsando a sus asociados a ejercer una participación democrática de autogestión y desarrollo.

Existen principios bajos los cuales se conforman estas organizaciones, tales como la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, la búsqueda por el desarrollo de las personas, y se administran bajo principios de autogestión, autogobierno, autocontrol y autonomía —independencia del Estado.

Otra forma de asociación con la que se cuenta es la figura de las organizaciones de desarrollo social. Aunque dicha figura también se contempla dentro de las organizaciones sin ánimo de lucro, las organizaciones de desarrollo social se constituyen más que por

4 Sen, Amartya (2000). *Desarrollo y Libertad*. México: Editorial Planeta.

solidaridad, por satisfacer un interés común de un grupo particular de personas.

Ejemplos de organizaciones de economía solidaria son las cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutuales y las instituciones auxiliares del cooperativismo. Ejemplos de organizaciones para el desarrollo social —también llamadas solidarias de desarrollo— son las fundaciones, las asociaciones, las corporaciones y las organizaciones de voluntariado.

El siguiente cuadro da cuenta del marco legal en que se componen las organizaciones solidarias en Colombia:

Tipo de Organización	Normatividad
Cooperativas	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998.
Pre-cooperativas	Ley 79 de 1988, Dto. 1333 de 1989 y Ley 454 de 1988.
Cooperativas de Trabajo Asociado	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998, el Decreto 4588 de 2006, la Ley 1233 de 2008, la Ley 1429 de 2010, el Decreto 2025 de 2011
Administraciones Públicas Cooperativas	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998, Dto. 1482 de 1989.
Fondos de Empleados	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998, Dto. 1481 de 1989 y Ley 1391 de 2010.
Asociaciones Mutualistas	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998, Dto. 1480 de 1989.
Instituciones Auxiliares de Economía Solidaria	Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998.
Organismos de Grado Superior	Ley 454 de 1998.
Empresas Comunitarias	Ley 135 de 1961, Ley 160 de 1994, Ley 154 de 1998, Dto. 0561 de 1989, Dto. 2073 de 1973.
Asociaciones	Código Civil.
Fundaciones	Código Civil.

Corporaciones	Código Civil.
Empresas Asociativas del Trabajo	Ley 10 de 1991
Voluntariado	Ley 720 de 2001
Acción Comunal	Ley 743 de 2002

Fuente: Universidad Nacional de Colombia. *Cartilla de emprendimiento cultural para la innovación y el desarrollo 2012.*

Las organizaciones solidarias deben generar impactos sociales, económicos y ambientales positivos y por lo general se enmarcan en los campos de participación ciudadana, social, salud, trabajo, cultural, educación, derechos humanos, género e infancia, etc. El tercer sector cubre campos de interacción social del individuo como ningún otro. Para ejercer sus actividades deben tener una personería jurídica; y estas organizaciones son las candidatas ideales para que, por ejemplo, el Sistema De Arte, Cultura y Patrimonio pueda realizar la ejecución de los planes y programas culturales a través de contratos y proyectos.

Bibliografía

- Código Nacional de Comercio y Código Civil.
- Congreso de Colombia (1982). “Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor”. En: *Régimen legal de Bogotá D.C.. Compilación de Normatividad, Doctrina y Jurisprudencia. Diario Oficial*. En línea: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3431>.
- Constitución Política. En línea: <http://www.secretariassenado.gov.co/>
- “Decreto 455 de 2009”. En: *Régimen legal de Bogotá D.C.. Compilación de Normatividad, Doctrina y Jurisprudencia. Registro Distrital 4302*

de octubre 16 de 2009. En línea: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=37647>.

- IDARTES (2013). "Programa Distrital de Apoyos Concertados 2013". Segunda Convocatoria. Bogotá Creativa y Diversa. Para mayor información: www.culturarecreacionydeporte.gov.co.
- Ministerio de Cultura (2010). "Documento Conpes 3533". Bogotá D. C. En línea: <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3659-26abr2010.pdf>.
- Organizaciones Solidarias (2012). "Construyendo nuestro programa de educación solidaria". Bogotá: Ministerio de Trabajo.
- UNESCO (2001). Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural. En línea: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.
- Universidad Nacional de Colombia - UEI (2012). *Emprendimiento cultural para la innovación, el desarrollo y la asociatividad*. Primera y segunda edición. Bogotá: Unidad de Emprendimiento e Innovación, Facultad Ciencias Económicas. Ministerio de Cultura.
- Sen, Amartya (2000). *Desarrollo y Libertad*. México: Editorial Planeta. En línea: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catgenyeco/Materiales/2011-12-07%20III2AmartyaSenCap8LaAgenciadelasMujeresyelCambioSocial.pdf>.

2. Planeación Participativa

Paola Salazar

Introducción

Una idea de desarrollo pleno que contenga en sí mismo las dimensiones sociales, culturales, ambientales y económicas sólo es viable a través de la armonización de los esfuerzos colectivos de los actores y factores que intervienen en él —ponderando su autonomía pero tendiendo hacia una mirada estratégica que permita el diseño colaborativo de políticas públicas que reúnan y representen los intereses generales de la sociedad.

Así, en el presente módulo se desarrolla y se explora, con base en lo anterior, la Planeación Participativa acompañada de varios elementos que la hacen posible como instrumento que facilita el acercamiento entre la ciudadanía y la institucionalidad.

Asegurar el crecimiento y el desarrollo como nociones integrales no debe ser un compromiso único de los gobiernos. Por el contrario, necesita de una amplia, activa y eficaz participación de todos aquellos

agentes públicos y privados tanto en los sectores económicos, sociales y ambientales, como de las comunidades y las entidades territoriales; entendiendo que el desarrollo es justamente un proyecto de la sociedad en toda su magnitud.

En esa medida, la metodología fue enfocada hacia la exploración de la Planeación Participativa desde diferentes perspectivas, como concepto y mecanismo, con el fin de abrir puertas hacia nuevas formas de pensar y hacer cultura —no tanto como sector “aislado” y “exclusivo” de algunos, sino más bien como una dimensión amplia, diversa, compleja e incluyente en la que existen múltiples espacios de oportunidad para innovar y transformar el territorio de manera colectiva y colaborativa.

La cultura como espacio susceptible de ser administrado, en conjunto con el contexto como entorno en el que actúa, tiene efectos directos en la toma de decisiones tanto en la gestión como en la política pública.

El desafío de la cultura como elemento susceptible de ser administrado es el de diseñar mecanismos que le permitan garantizar el cumplimiento de las agendas de gobierno y cubrir y satisfacer las necesidades de las comunidades en cuanto al acercamiento y el acceso de la misma a la ciudadanía.

Objetivos

1. Estudiar y analizar qué es la Planeación Participativa, cuáles son sus implicaciones, sus alcances y su importancia en procesos de transformación social y territorial.
2. Abordar y ponderar las alternativas y recursos posibles de actuación en el campo de la Planeación Participativa.

3. Estudiar la cultura de red como facilitadora de la Planeación Participativa a través de modelos y procesos de colaboración.
4. Hacer una aproximación hacia el dimensionamiento de la Planeación Participativa como instrumento para la sustentabilidad de las ciudades.

2.1 Marco de la Planeación Participativa para la transformación social y territorial

La Planeación Participativa surge como un mecanismo idóneo que favorece y facilita el alcance de los objetivos planteados anteriormente. Dicho mecanismo fomenta el diálogo, la reflexión, las decisiones compartidas, la importancia de la cultura en la agenda pública, el diseño de modelos de gestión cultural, los procesos democráticos y el ejercicio de los derechos fundamentales, sociales, culturales, económicos y colectivos.

La **Ley General de Cultura 397 de 1997** favorece la autonomía de las comunidades sobre su desarrollo cultural y aumenta la participación geográfica y poblacional en la vida cultural como derecho político en una República participativa y pluralista.

El Sistema Nacional de Cultura, como ente encargado de garantizar el acceso ciudadano a la cultura, es un conjunto de instancias, procesos —de desarrollo institucional, de planificación, de financiación, de formación y de información—, y espacios de participación que posibilitan:

- El desarrollo cultural;
- El acceso a bienes y servicios culturales;

-- Los principios de descentralización, diversidad, participación y autonomía en cada uno de los niveles territoriales.

En ese sentido, el Sistema Nacional de Cultura funciona como una estructura de articulación nacional, departamental, distrital y municipal en el que cada nivel tiene espacios diseñados y encargados de trazar directrices de su política a través de procesos de concertación entre las entidades territoriales y la comunidad.

Los avances logrados en Planeación Participativa favorecen la autonomía, la concertación y el fortalecimiento de los compromisos y responsabilidades de la gestión cultural, buscando actuar intersectorial e interculturalmente junto con la comunidad.

2.2 Planeación, participación y concertación

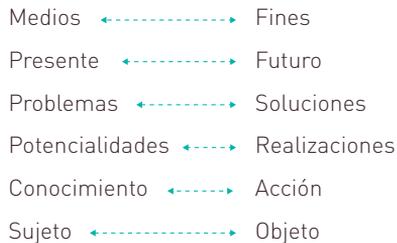
Estos tres elementos favorecen el reconocimiento de la diferencia, la toma de decisiones, la generación de alianzas estratégicas intersectoriales, la capacidad propositiva, la reconstitución del tejido social, la articulación entre lo territorial y lo sectorial y una visión a largo plazo que consolide las políticas culturales de Estado y no de gobierno.

Igualmente la planeación, la participación y la concertación fortalecen la responsabilidad de las entidades territoriales en cuanto a derechos humanos, la descentralización administrativa y la autonomía regional.

2.3 Un nuevo concepto de planeación

- La Planeación Participativa es tanto un proceso como un escenario —con un elemento transversal de tipo político que media todas sus actuaciones.
- La Planeación Participativa como proceso busca generar dinámicas sociales y políticas, identificar problemas y potencialidades del presente, y formular apuestas con una visión de futuro.
- La Planeación Participativa como escenario busca generar oportunidades de encuentro, construir consensos sobre metas de bienestar y sobre procedimientos, instrumentos y acciones.

En esa medida, la Planeación Participativa se mueve siempre entre extremos que le abren un espacio de actuación de amplio espectro:



Características de la Planeación Participativa

La Planeación Participativa es:

- Abierta;
- Incluyente;

- Democrática;
- Descentralizada;
- De largo alcance;
- Actúa de la periferia al centro;
- De visión colectiva;
- Compleja;
- Equilibrada;
- Con múltiples escalas;
- Multidimensional.

Etapas de la Planeación Participativa

Tiende a pensarse que la Planeación Participativa es sólo la acción de planear, sin embargo, como proceso complejo, está organizado y estructurado para que surta todas las fases e instancias que le permitan tener efectos de largo plazo, así:

Etapas de preplaneación

Identificación de situaciones problemáticas y potencialidades socioculturales, económicas y territoriales.

Etapas de planeación

Formulación y ejecución de planes, programas y proyectos.

Etapas de posplaneación

Diseño de indicadores de gestión, impacto y evaluación.

2.4 Planeación y territorio/escalas

El territorio y la territorialidad son conceptos de la planeación de la ciudad que se integran y articulan para poder gestionarla de manera adecuada.

El territorio tiene que ver con el espacio físico, geográfico, económico, cultural y político sobre el que acontece la vida de la ciudad, mediado por la escala y el tamaño de la superficie.

La territorialidad tiene que ver con el sentido de arraigo, pertenencia e identidad de los habitantes hacia su territorio, también mediado por la escala pero ligado a procesos de relación en la diversidad.

Así, a menor escala en el territorio (entornos vecinales y barriales) se establecen lazos sociales más fuertes y estrechos que incrementan el sentido de pertenencia en la territorialidad, mientras que a mayor escala en el territorio (entornos zonales, localidades, ciudad, región) los lazos sociales son débiles.

La diferenciación de escalas es clave para el diseño de contenidos y propuestas de Planeación Participativa en los ámbitos distrital, local y zonal, pues de ello depende la toma de decisiones frente a lo que es pertinente o no.

En ese sentido y con base en las escalas, la consolidación de redes culturales surge como instrumento para la materialización de objetivos a través de la inclusión de instancias y espacios de concertación que garantizan la cooperación interinstitucional y la participación activa de la ciudadanía en la elaboración de políticas, programas, planes y proyectos culturales.

2.5 Ideales y realidades de la Planeación Participativa

Para comprender el “estado del arte” de la Planeación Participativa es importante plantearse el siguiente cuestionamiento: ¿qué tan contundentemente se alcanzan los propósitos de la Planeación Participativa en la práctica?

Para dar respuesta a este cuestionamiento vale la pena reconocer que aunque se han incrementado los procesos de Planeación Participativa y se han generado espacios para articular, evaluar y potenciar la integración y la articulación del trabajo conjunto entre instituciones y comunidad, todavía es necesario:

- Incrementar el fortalecimiento institucional;
- Aumentar los recursos para la agenda cultural;
- Mejorar la gestión de lo público;
- Consolidar conceptos de sostenibilidad económica para proyectos culturales;
- Mejorar el aprovechamiento de los dineros públicos para garantizar el bienestar de la población;
- Pensar en iniciativas para transformar la realidad;
- Priorizar factores que favorezcan el desarrollo.

2.6 Instrumentos e instancias generales de la Planeación Participativa

La Constitución Política de 1991, a través del Sistema Nacional de Planeación y la Ley Orgánica de Planeación, crea los Consejos de Planeación como organismos de representación y como dispositivos para la ejecución de la ciudadanía activa con el fin de plantear y diseñar planes de desarrollo.

Los Consejos de Planeación en sus niveles nacional, departamental, municipal y local presentan dos dimensiones de acción:

- El marco normativo que define su carácter y regula su actuación;
- El desempeño que funciona como el engranaje de la Planeación Participativa.

- Es necesario dar un papel más relevante en los procesos de planeación del desarrollo a los Consejos de Planeación en todos sus niveles territoriales.

La Ley Orgánica de Planeación:

- Define principios rectores de la planeación;
- Establece contenidos, pautas, procedimientos y plazos de los planes nacionales y territoriales;
- Señala las autoridades e instancias de planeación;
- Determina su conformación y sus funciones;
- Define las pautas para la ejecución y evaluación de los planes.
- Los Planes de Desarrollo presentan dos elementos fundamentales:
 - Fase de carácter estratégico que consiste en realizar un diagnóstico de la realidad nacional, departamental, municipal o local;
 - Desarrollo de un plan de inversiones que debe ser de carácter operativo.

Para los planes de inversión, se debe mantener actualizado el banco de programas y proyectos que manejan tanto el gobierno nacional como las entidades territoriales.

El desempeño de los Consejos de Planeación posibilita la formulación de conceptos sobre planes de desarrollo, la realización de informes de seguimiento a los planes de desarrollo y la organización de Congresos Nacionales de Planeación.

2.7 Instrumentos e instancias del sector cultural para la Planeación Participativa

El Sistema Nacional de Cultura se apoya en los Consejos de Cultura que actúan en todos los niveles territoriales (nacional, departamental,

municipal y local], de forma similar que el Sistema Nacional de Planeación y sus respectivos Consejos de Planeación.

El Sistema Nacional de Cultura actúa sobre tres componentes fundamentales: el institucional, el de financiación y el de participación.

Los Consejos de Cultura cumplen las siguientes funciones:

- Apoyo y asesoría a las autoridades territoriales e instituciones culturales en el diseño de políticas y programas, y en la formulación y ajustes a los planes de desarrollo cultural.
- Liderazgo en procesos de descentralización de la actividad cultural.
- Identificación y sugerencia de políticas para la protección del patrimonio cultural.
- Estímulo, fomento y fortalecimiento del Sistema Nacional de Cultura.
- Establecimiento de criterios de priorización para asignación de recursos del sector cultural.
- Seguimiento y evaluación a la inversión en cultura.
- Elección de representantes para distintos espacios del Sistema Nacional de Cultura.
- Realizar el seguimiento y la evaluación a los respectivos planes de desarrollo cultural y a los planes de acción del Ministerio de Cultura, instituciones culturales departamentales, distritales y municipales.

2.8 Sustentabilidad de las ciudades a través de la Planeación Participativa

La sustentabilidad de las ciudades va más allá del aspecto ambiental constituyéndose en escenario lleno de oportunidades desde una perspectiva de participación activa de la ciudadanía en la que intervinen múltiples actores y factores.

¿A partir de qué se define una ciudad sustentable? La respuesta a esta pregunta está en diferentes espacios de acción que abren puertas a lo posible:

- Inclusión social;
- Calidad en todos los aspectos;
- Transparencia como principio de actuación;
- Acceso a oportunidades;
- Confianza;
- Convivencia;
- Equidad;
- Construcción de ciudadanía;
- Transformación;
- Construcción y mejoramiento de lo público como desafío colectivo.

Es indispensable tener claro que la cultura adquiere poder a través de los procesos de participación y que la participación propicia el empoderamiento de la ciudadanía a través de la cultura. En esa medida, la Planeación Participativa permite entender la cultura y la participación:

- Como derecho y factor de inclusión y equidad;
- Como constructora de una nueva ciudadanía;
- Como espacio de convivencia, de creación y proyección cultural;
- Como objeto de reflexión y opinión;
- Como herramienta de transformación desde la gestión cultural.

Ejercicio práctico

Elaborar un documento bajo los siguientes parámetros:

1. Con base en su experiencia personal, cada miembro del equipo de trabajo deberá identificar y describir las características (entorno, actores, etc.) de procesos de Planeación Participativa que se hayan llevado a cabo o estén en desarrollo dentro de sus entornos locales propios.

Nota: En caso de no encontrar procesos de Planeación Participativa, puede intentar ubicar proyectos que se hayan llevado a cabo de manera colectiva y colaborativa.

2. En los equipos conformados y sobre los casos identificados se deberá discutir, reflexionar e identificar creativamente aquellos espacios susceptibles de ser mejorados, modificados, eliminados o potenciados, intentando estructurarlos como un proceso de Planeación Participativa según lo aprendido en el capítulo, preguntándose siempre cómo se puede innovar aportando a la transformación y el desarrollo del territorio de incidencia.

3. Trazar gráficamente el territorio y los agentes de los procesos de Planeación Participativa trabajados, intentando representar la cobertura, el impacto y los puntos de encuentro entre cada uno de ellos.

4. Socializar con el resto del grupo lo trabajado en equipos con el fin de generar un espacio final de discusión en el que se compartan las experiencias y se intente encontrar puntos comunes y otros de diferenciación que aporten a la construcción colectiva de conocimiento sobre la temática tratada.

Bibliografía

- Benzaquen, Adriana; Gianetti, Soledad y Rosell, María Claudia. *Hacia una nueva cultura de red*. En línea: http://api.ning.com/files/2t7NuhCn-Yrq5Usm0FXT8w3rjd7qgz5HfvRS2M2fz*HMih0oauydFp5NUkStK6CRR-Fr2efkmbPQynUfwd3Uhw9CDGcQUEP5V/CLASE_5_DEFINITIVA1.pdf.
- Hemment, Drew y Townsend, Anthony (2013). *Smart Citizens*. Manchester: FutureEverything.
- Melguizo, Jorge. *Cultura y ética ciudadana para enfrentar los miedos*.
- Melguizo, Jorge. *Cultura y transformación*.
- Melguizo, Jorge (2011). *PAISAJOVEN, una experiencia exitosa*. Panamá: Foro mensual, SUMARSE. Desarrollo juvenil y prevención de violencias. En línea: <http://www.crearvalelapena.org.ar/wp-content/uploads/PaisaJoven-experiencia-p%C3%BAblico-privada-en-Medell%C3%ADn-2010-11.pdf>.
- Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie y Mulgan, Geoff (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Social Innovator series: Ways to design, develop and grow social innovation. The young Foundation. En línea: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>.
- Velásquez, Fabio y González, Esperanza (2004). *La Planeación Participativa en Bogotá D.C.* Bogotá: Fundación Corona y Foro Nacional por Colombia.
- Yúdice, George (2010). *Creatividad para todos*. Ciudades Creativas. En línea: <http://www.globbtv.com/30/microsite/554/ciudades-creativas-2010-ponencia-george-yudice>.
- Zapata, María (2010). *Los emprendedores sociales innovadores: una fuerza transformadora*. Ciudades Creativas. En línea: <http://www.globbtv.com/30/microsite/1830/ciudades-creativas-2011-ponencia-maria-zapata>.

3. Herramientas para la Planeación Participativa

Paola Salazar

Introducción

La Planificación Participativa es un sistema mediante el cual las personas tienen a su disposición espacios de participación en procesos de desarrollo y evolución de sus propias comunidades y colectivos.

Es, en esencia, el grupo de procedimientos que permiten y facilitan la actuación de los ciudadanos en la estructura o en las tareas de la administración pública, a través de la participación colectiva y colaborativa.

Objetivos

1. Abordar mecanismos que faciliten y favorezcan la Planeación Participativa desde espacios de gestión pública, integrando el sector público, el sector privado y la sociedad civil.

2. Tener claros los principios sobre los que funciona y debe ser abordada idealmente la Planeación Participativa.
3. Identificar espacios de actuación en los que sea posible la Planeación Participativa desde el territorio.
4. Propiciar un espacio propositivo en el que se planteen posibilidades de Planeación Participativa en los entornos locales de incidencia.

3.1 La Planeación Participativa

Principios de la Planeación Participativa

La participación social y colaborativa es uno de los dispositivos a través de los cuales, es posible emprender procesos de planificación participativa y materializarlos.

La Planeación Participativa puede ser estudiada bajo diferentes perspectivas:

Instrumento

Como instrumento en las labores de actuación social, entendiendo que reúne intenciones y voluntades para el alcance de objetivos a corto plazo.

Proceso

Como proceso en proyectos y programas para el alcance de objetivos de mayor calidad, fomentando y favoreciendo trabajos auto gestionados y de estructura comunitaria y local; en este caso el proyecto funciona como motor.

Objetivo

Como objetivo esencial del desarrollo social en la búsqueda de nuevas y mejores formas de ordenar una colectividad, en la que los habitantes

se proyectan y actúan en sus derechos y en sus deberes como verdaderos ciudadanos.

Características de la Planeación Participativa

- Se construye y desarrolla de forma grupal;
- Se ajusta a una perspectiva interdisciplinaria;
- Posibilita el aprendizaje con y de las personas;
- Faculta la evaluación cuantitativa y cualitativa de la realidad;
- Permite el seguimiento y la verificación de los resultados.

Ventajas de la Planeación Participativa

- Fomento de la competencia organizativa y participativa del tejido social;
- Utilización y aprovechamiento eficiente de los recursos públicos;
- Construcción de sistemas de información que pueden ser utilizados en otras instancias;
- Presencia y exposición del debate político;
- Efectividad en procesos de reflexión, negociación y toma de decisiones;
- Fomento de la inclusión social;
- Práctica de derechos cívicos;
- Mayor gobernabilidad;
- Lazos más estrechos entre gobierno(s) y sociedad civil;
- Gestiones públicas más democráticas;
- Creación de espacios de participación propios;

- Grupos de ciudadano(a)s cualificados y fortalecidos;
- Mejor conocimiento de la situación a través de reflexiones conjuntas;
- Oportunidad de aportar ideas, experiencias y recursos;
- Toma de conciencia de que el problema es de todos;
- Incremento de la transparencia;
- Rendición de cuentas;
- Posibilidad de mayor convivencia ciudadana;
- Genera clima de confianza y compromiso en los participantes;
- Acuerdo sobre prioridades y se elaboran objetivos comunes.

Limitaciones de la Planeación Participativa

- Poca participación de actores políticos;
- Conflicto armado;
- Recursos limitados;
- Poca cultura de rendición de cuentas en administraciones locales;
- Fragilidad del desarrollo institucional;
- Vacíos en la articulación entre gobierno(s) locales y sociedad civil;
- Insuficiencia en la estructuración de la planeación con procesos de planeación territorial;
- Escasez de medios de comunicación;
- Fraccionamiento del tejido social;
- Alto grado de polimembresía de líderes sociales;
- Insuficiente visión de desarrollo por parte de la ciudadanía;
- Pocas competencias técnicas y políticas de la ciudadanía;
- Debilidad en acciones de control social.

Oportunidades en la Planeación Participativa

Las oportunidades se consolidan como aquellos espacios emergentes en donde una condición aparentemente adversa puede transformarse en un lugar de posibilidad.

Tensión entre identidad individual e identidad colectiva

Cada miembro puede y debe mantener su identidad e independencia aportando simultáneamente a la consolidación de una identidad más amplia.

Es clave fortalecer los miembros parte de la colectividad para que desarrollen condiciones de permeabilidad hacia los beneficios del colectivo, sin perderse en él y sentir pérdida de identidad.

Tensión en la búsqueda de una nueva ética del trabajo

Es fundamental preguntarse cuáles son las nuevas responsabilidades de ese nuevo individuo múltiple.

Equilibrio entre estructura y proyectos

Armonía entre la fuerza que el colectivo dedica a la generación y sostenimiento de la estructura organizativa y el desarrollo de las actividades y propuestas —que constituyen el objetivo para el cual ha sido creado.

Atención continua para sostener la vitalidad de los colectivos como espacios de decisión

Es fundamental dar valor a los grupos de trabajo como espacios colectivos donde es posible una toma de decisiones real.

Si los colectivos pierden vitalidad, continuidad y autonomía para tomar decisiones, el sistema puede degenerar en mecanismos de

delegación de funciones, lo que le quitaría fuerza a la participación horizontal dentro de un esquema de gestión de comunidades.

3.2 Mecanismos de la Planeación Participativa

La planificación participativa busca, por un lado, convertir a los usuarios en socios, en elementos partícipes y activos, y por otro, transformar al espectador en un sujeto que sugiere, negocia, debate y consigue mejores condiciones en sus emprendimientos.

En esa medida, y teniendo en cuenta el trabajo colaborativo que implican los procesos de Planeación Participativa, es necesario preguntarse qué sucede cuando se trabaja con otros en procesos de gestión asociada, de gestión pública o independiente.

Es indispensable saber que para dar inicio a la materialización de procesos de participación es imperioso adquirir nuevos conocimientos, pues las técnicas para labores individuales no son las mismas que se requieren para el trabajo colectivo, entendiendo que puede estar impulsado por actores muy diversos: personas, grupos, redes o instituciones.

Para llevar a cabo procesos de Planeación Participativa se requiere construir nuevos mecanismos para el hacer con otros, lo cual implica necesariamente un cambio en los esquemas de pensamiento.

El punto de partida es la idea del “nosotros” a través del cual se construye un nuevo saber hacer que, como estrategia y metodología, implica decisiones políticas y se convierte en un puente entre lo que se piensa y lo que se hace.

«Las metodologías y métodos —en investigación—, no solamente describen realidades sociales, ayudan a crearlas. En este sentido las metodologías siempre son políticas y hacen emerger la cuestión sobre qué tipos de realidades sociales deseamos crear» (John Law).

En el trabajo colaborativo es normal que surjan problemas y situaciones que resolver, tanto en el desarrollo de los proyectos como en la estructura del trabajo.

Para ello es necesario construir un nivel de reflexión como colectivo para ver cómo se resuelve, desde una visión creativa, aquello que no está bien o que puede estar mejor y cómo implementarlo.

Las «tecnologías» colaborativas son medios que ayudan en ese sentido a la correcta concreción y desarrollo de las iniciativas de la Planeación Participativa, generando planteamientos para una dinámica que esté alineada con los contenidos y espacios de trabajo propuestos.

Buenas ideas que cruzadas con ciertos procedimientos se transforman en herramientas.

El ideal es que todas estas herramientas y mecanismos valoricen y posibiliten la construcción colectiva de conocimiento. Entre otras, podrían ser:

- Sistemas de evaluación de proyectos;
- Criterios para la toma de decisiones;
- Dinámicas de coordinación de grupos;
- Reuniones colectivas;
- Registros públicos de la información;
- Actas de los acuerdos logrados;
- Ponderación de actores y proyectos;
- Prospectivas.

Es importante tener en cuenta que ninguna herramienta por sí misma constituye la respuesta o resolución de un problema.

Por ello es recomendable ponerlas en consideración para facilitar y propiciar un abordaje integral y profundo, con base en la evaluación de las necesidades de cada proyecto o intervención en particular.

En ese sentido, es fundamental pensar en actuaciones a multiescala (cobertura e impacto) y al mismo tiempo desde estrategias multimedia (múltiples medios y formatos que favorecen el alcance), combinando espacios y tecnologías que favorezcan el diálogo, el contacto y el trabajo de articulación y construcción tanto virtual como presencial.

Los procesos de Planeación Participativa van más allá del vínculo entre sus agentes, su estructura, los proyectos que se generan y sus modelos de gestión, entre muchos otros factores.

En esa medida, es fundamental tener tres perspectivas:

- Perspectiva desde la organización;
- Perspectiva sobre el grupo;
- Perspectiva sobre el contenido.

Perspectiva desde la organización: fortalecimiento de grupos

Esta perspectiva consiste básicamente en pensar cómo trabajar los temas referentes al funcionamiento y dinámica interna, apuntando a un mejor desarrollo y articulación entre ideas, proyectos, grupos y espacios de trabajo colectivo establecidos o en operación.

Esta mirada busca consolidar un modo de acción que tenga efectos directos en el abordaje integral de las áreas y acciones que cada una impulsa dentro de los proyectos de Planeación Participativa. En este espacio se pone en práctica el conocimiento planteado para la consolidación de equipos y la información descrita para el desarrollo de proyectos colectivos, desde una óptica que fortalezca la vinculación de grupos, instituciones, asociaciones civiles, colectivos o redes de trabajo. Estos mecanismos buscan evitar el fraccionamiento en la

acometida de problemas o aspectos organizativos. Pone la mirada en la complejidad y supera las herramientas destinadas únicamente a una dimensión o aspecto de la organización (comunicación, recursos, administración y otros), intentando integrarlas armoniosamente. Es fundamental entrenar a los colectivos en dinámicas que permitan el abordaje y la resolución de conflictos o situaciones de crecimiento de cada emprendimiento participativo.

Desde esta perspectiva es importante incluir:

- Organigrama;
- Sistema de toma de decisiones;
- Propuestas de comunicación;
- Ponderación de proyectos.

Perspectiva sobre el grupo: consolidación de equipos de trabajo

Esta perspectiva brinda información valiosa para la estructuración del equipo humano que soporta una propuesta, presentando varios mecanismos que faciliten la optimización de tiempos y la alineación de intereses, conocimientos y experiencias.

El énfasis que se hace desde esta mirada es que el equipo de trabajo, insertado o no en una organización o institución, debe tener como meta poner en marcha un proyecto hasta alcanzar los objetivos que se ha planteado.

Se hace necesario determinar pautas de acción, roles y tareas. Aunque el ideal es que se consolida un grupo de trabajo que tenga continuidad en el tiempo, también puede ser un equipo que funcione alrededor de una actividad temporal. Es fundamental analizar y evaluar constantemente el funcionamiento del grupo como colectivo de trabajo.

Es frecuente, en proyectos de Planeación Participativa con enfoque sociocultural, la escasa diferenciación de roles, la superposición de los mismos en un número corto de personas, la inexactitud del perfil de persona para cada rol, y la inexistencia de acuerdos explícitos de trabajo, de planificación de las agendas y de líneas de acción.

Desde esta perspectiva es importante incluir:

- Definición de roles, tareas y responsabilidades;
- Seguimiento y evaluación;
- Fomento de escenarios multiactorales.

Perspectiva sobre el Contenido: desarrollo de propuestas colectivas

Esta perspectiva permite diseñar, desarrollar e implementar proyectos desde una visión de Planeación Participativa. Aunque en la mayoría de los casos de la Planeación Participativa, las propuestas iniciales son planteadas por una sola persona, dichas ideas se socializan para su reflexión, debate, enriquecimiento y ejecución. Así, este tipo de propuestas grupales son pensadas desde y para un colectivo a partir de una producción colaborativa y compartida de conocimiento. No existe una educación enfocada hacia el hacer con otros. Se enseña a pensar y actuar desde la individualidad y a buscar soluciones o salidas particulares a los problemas. De ahí que cuando se hace necesario enfrentar procesos colectivos, surgen situaciones específicas que hacen más compleja la realización de acuerdos, la toma de decisiones y el avance del trabajo. Se dificulta encontrar dinámicas inclusivas que no dejen en el camino a parte del grupo de trabajo. Desde la reflexión y lo discursivo se da la búsqueda de consensos, de construcciones colectivas de conocimiento y trabajo, pero en la

práctica no se cuenta con las herramientas, los mecanismos y las dinámicas necesarias para llevar estos procesos a cabo.

Se hace indispensable saber cómo construir un colectivo, a quién invitar para que el proyecto tenga éxito, cómo trabajar desde la diversidad, cómo estructurar las intervenciones y la producción de ideas, cómo rastrearlas para contemplar la totalidad de opiniones y cómo integrar al proyecto conocimientos de diferente índole.

También se hace clave el cómo sintetizar una multiplicidad de ideas, criterios y saberes en una propuesta factible de ser realizada con el fin de concretar una planeación para su ejecución e implementación.

Desde esta perspectiva es importante incluir:

- Diseño y composición de un proyecto de perfil colectivo y participativo;
- Consideración de agentes;
- Prospectiva (una mirada hacia el futuro deseado);
- Registros públicos;
- Mapa vivo;
- Consideración de problemas, propuestas y consideraciones.

3.3 Espacios de oportunidad para la Planeación Participativa desde el territorio

La reflexión sobre el estar ubicados frente a un proceso recíproco —en el que con nuestras intervenciones construimos e incidimos en el territorio y en el que también el mismo territorio determina el norte de nuestras actuaciones— define el enfoque de construcción participativa que debe asumirse y gestionarse horizontalmente; obrando de manera colectiva y fomentando escenarios diversos, continuos y de colaboración, pensados

por y para todos. Se trata de abrir las puertas a nuevos modos de ser, pensar y actuar sobre un contexto que nos define.

De ahí la importancia de conocer y reconocer el territorio como otro agente activo de los procesos de Planeación Participativa y todas las oportunidades de actuación que allí se generan.

En esa medida, algunos escenarios posibles de oportunidad para la Planeación Participativa, que podrían ser utilizados como herramientas estructurales y metodológicas desde y para el territorio, son:

- Asambleas distritales y locales;
- Escuelas de gestión territorial y participación;
- Agendas ciudadanas y pactos de gobernabilidad y transparencia;
- Sistemas de participación ciudadana;
- Cabildos abiertos;
- Sistemas distritales y locales de planificación.

Nota: Algunos de estos escenarios existen en Bogotá. Otros han sido creados y funcionan en distintos lugares del país constituyéndose como referentes de interés para estudiar su aplicabilidad en el contexto local.

Asambleas distritales y locales

Son espacios:

- De concurrencia abierta y participativa (Consejos de Planeación, Consejos de Cultura y otros).
- Para el debate público y la concertación sobre aspectos como la convivencia, el desarrollo y el control social.
- Que favorecen la formulación de planes, agendas y propuestas de programas y políticas.

Escuelas de gestión territorial y participación

Son espacios:

- De formación orientados a la promoción de la Planeación Participativa, al aumento de las capacidades locales de planeación y control social, e integración territorial;
- Participativos, prácticos y de diálogo entre saberes, sustentados en el reconocimiento de las capacidades de los agentes de planeación local y distrital;
- Donde se articula lo académico, lo institucional y lo social;
- Que aprovechan procesos vigentes como oportunidades de trabajo (formulación y ejecución de planes de desarrollo, revisión y ajustes de POT, construcción de sistemas de participación ciudadana y otros).

Agendas ciudadanas y pactos de gobernabilidad y transparencia

Son espacios:

- Para la formulación de propuestas para el desarrollo y la democracia;
- Que surgen de la organización social;
- Que favorecen la iniciativa ciudadana a ser presentada a los candidatos a cargos públicos de elección popular, a los gobernantes y a la sociedad en general;
- Que fortalecen la gobernabilidad y la deliberación pública.

Sistemas de Participación Ciudadana

Son espacios:

- Que integran a escala territorial la oferta institucional y la demanda social, en función de una adecuada gestión del territorio;
- Que buscan cualificar el ejercicio de la ciudadanía y fortalecer tanto las organizaciones sociales como la institucionalidad pública;
- Que propician la concentración de instancias de participación en asuntos de interés, ligados al desarrollo territorial;
- De convergencia entre agentes públicos y privados en la organización de la participación ciudadana.

Cabildos abiertos

Son espacios:

- De reunión pública de los Concejos Distritales o de Juntas Administradoras Locales, en los que los ciudadanos pueden participar en asuntos de interés para la comunidad;
- Que permiten llevar hasta las instancias del caso, iniciativas ciudadanas de ordenamiento territorial, paz, agendas ciudadanas, propuestas de políticas públicas y otros;
- Que permiten la discusión de decisiones administrativas, desarrollo de proyectos de alto impacto, proceso de revisión y ajuste del POT, otros.

Sistemas distritales y locales de participación

Son espacios estratégicos para interacción regular de las instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales, planes, políticas, programas y proyectos que hacen parte de los procesos de planificación territorial.

3.4 Sugerencias a la Planeación Participativa

- Aumento de recursos;
- Fomento a ejercicios de control social;
- Reconocimiento y valoración de propuestas;
- Promoción a la rendición de cuentas;
- Articulación de los mecanismos de participación en cada localidad y/o comunidades;
- Generación de unos lineamientos para la participación;
- Voluntad política para pensar la participación como objetivo vital de la gestión pública;
- Crear, fortalecer y mantener los sistemas de información;
- Concientización sobre la defensa de la institucionalidad democrática;
- Comprensión de la participación como complemento esencial de la democracia;
- Respaldo de partidos políticos y sus miembros a la participación ciudadana;
- Mejoramiento del diseño institucional;
- Establecimiento de funciones de los Consejos Territoriales de Planeación (CTP) y las Juntas Administradoras Locales (JAL) en procesos de Planeación Participativa;

- Creación de incentivos y condiciones para la apropiación y el uso de espacios de participación bajo principios y criterios de bien colectivo;
- Fomento de una cultura de negociación y concertación entre los diferentes agentes;
- Construcción de una educación ciudadana;
- Desarrollo de habilidades y capacidades técnicas y políticas;
- Fomento de la comparabilidad de las experiencias con miras al mejoramiento;
- Difusión de metodologías de Planeación Participativa.

3.5 Mapa vivo/mapa colectivo

Llamamos “Mapeo Colectivo” (MC) a la apropiación de la técnica de mapeo para ser desarrollada con todos los que se sientan interpelados a pensar colectivamente el territorio.

El mapeo colectivo es una herramienta lúdica y creativa que facilita la construcción de un relato colectivo visible en la confluencia de saberes y voces de los/as participantes sobre un soporte común. Estos mapas se generan en espacios de creación colaborativa, y aunque a veces partimos de mapas preexistentes (representaciones hegemónicas, como un mapa catastral con fronteras prediseñadas o los propios mapas del *google maps*), el proceso de construcción e intercambio de saberes le imprime prismas particulares producto de las diversas miradas operantes sobre el espacio. Estos mapas, pensados como instancias de construcción colectiva y participación abierta, permiten el conocimiento de diversas realidades a partir de la memoria cotidiana y los saberes no especializados condensando la información en un espacio horizontal de encuentro que apunta a elaborar saberes en un proceso de relación e intercambio con otros/as. Un mapa colectivo no crea nuevas fronteras sino que enlaza “lo

común” a partir de la constitución de comunidades. No se basa en separar sino en elaborar un horizonte compartido de sentidos, prácticas, problemáticas y formas de resistencia que no opaque las particularidades. Justamente una de las virtudes de esta construcción colectiva es la posibilidad de articular subjetividades diversas para accionar en la construcción de relatos independientes, de quiebre o inclusivos. Una de las apuestas de aprender a reflexionar y ver un territorio —pensado no sólo geográficamente sino como espacio social, cultural, económico, de subjetividades— es la posibilidad de tomar distancia de él para poder descifrar conexiones que no sólo nos den herramientas para cuestionar problemáticas instaladas sino que también nos brinden pistas para resolverlos. En ese sentido la cartografía se concibe como un proceso en permanente mutación, como un punto de partida disponible a ser retomado por otros/as, como un dispositivo apropiado para la reflexión y el cambio social que construya conocimiento, potenciando la organización y transformación colectiva.

Información encontrada en la página: www.iconoclasistas.com.ar

Bibliografía

- Benzaquen, Adriana; Gianetti, Soledad y Rosell, María Claudia. *Hacia una nueva cultura de red*. En línea: http://api.ning.com/files/2t7NuhCn-Yrq5Usm0FxnT8w3rjd7qgz5HfvRS2M2fz*HMih0oauydFp5NUkStK6CRr-Fr2efkmbPQynUfwd3Uhw9CDGcQUEP5V/CLASE_5_DEFINITIVA1.pdf.
- Hemment, Drew y Townsend, Anthony (2013). *Smart Citizens*. Manchester: FutureEverything.
- Melguizo, Jorge. *Cultura y ética ciudadana para enfrentar los miedos*.

- Melguizo, Jorge. *Cultura y transformación*.
- Melguizo, Jorge (2012). *LO PÚBLICO, Símbolo de la Transformación de Medellín*. En: Nuestro Espacio. Boletín informativo del Instituto de la Vivienda de Nuevo León. No. 26,3 de Julio. Medellín. p.22-25.
- Melguizo, Jorge (2011). *PAISAJOVEN, una experiencia exitosa*. Panamá: Foro mensual, SUMARSE. Desarrollo juvenil y prevención de violencias. En línea: <http://www.crearvalelapena.org.ar/wp-content/uploads/PaisaJoven-experiencia-p%C3%BAblico-privada-en-Medell%C3%ADn-2010-11.pdf>.
- Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie y Mulgan, Geoff (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Social Innovator series: Ways to design, develop and grow social innovation. The young Foundation. En línea: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>.
- Valecia Rivera, Fernando (2013). *Caja de Herramientas para la Planeación Participativa y la Gestión del Territorio*. Proyecto estratégico territorial de planeación Oriente antioqueño. Departamento para la prosperidad social. En línea: <http://www.slideshare.net/conciudadania/caja-de-herramientas-para-la-planeacin-participativa>.

Gestión de la Cultura

1. Formulación de Proyectos

Olga Patiño

Introducción

Los proyectos culturales son iniciativas de corto plazo que buscan más allá de la solución de un problema o de aprovechar una oportunidad dentro de la cultura, es también la oportunidad de desarrollar los diferentes clusters del sector cultura hacia la construcción de capital social, capital económico y por supuesto, el capital cultural, con miras al futuro desarrollo de otros proyectos sucesivos. Sin embargo, hay ciertas barreras que pueden afectar el éxito de estas iniciativas, por lo que se pretende entenderlas para asumir el reto de poder emprender un proyecto cultural y diferenciarlo de un plan de negocio.

Objetivos

1. Relacionar la actitud emprendedora con la iniciativa de realizar proyectos.
2. Brindar las características básicas de un proyecto cultural que permita al gestor optimizar sus habilidades de presentación de un proyecto ante las fuentes de financiación más adecuadas al sector que representa.
3. Dotar de las habilidades necesarias para entender la diferenciación de actividades que deberían ser un proyecto cultural, de las que deberían ser un plan de negocio cultural.

1.1 Concepto de emprendimiento y emprendimiento cultural

El emprendimiento, más que la capacidad o la habilidad para la creación y gestión de nuevas empresas, es también entendido como la posibilidad de asumir un conjunto de actitudes y comportamientos que permiten que exista innovación y desarrollo, no sólo para nuevas cosas o nuevos servicios, sino que también para la transformación y continuidad de los procesos e instituciones ya existentes con miras a su mejoramiento y productividad sin perder el norte, es decir, lo que las empresas entienden como su razón de ser o su misión. De hecho el emprendimiento, en planeación estratégica, es entendido como la capacidad de poder llevar un proyecto empresarial hacia unas mejoras que conlleven a la visión con la cual se concibió la empresa, un proyecto o una actividad cualquiera. Pero también es la capacidad de tomar riesgos y de no temer hacerlo.

Por tal motivo, cada vez escuchamos más expresiones como “espíritu empresarial” o “actitudes emprendedoras”. Cada vez más, el

emprendimiento, como capacidad de impulsar la creación de nuevas ideas, actividades y productividad, se ha ido extendiendo a otras áreas del conocimiento, y las artes y la cultura no están exentas. Además, el emprendimiento por sí solo lleva consigo un componente creativo, clave de la innovación y la competitividad que permite que las empresas sobrevivan y crezcan. Y si de componentes creativos se trata, las artes y la difusión de las expresiones culturales son, por sí mismas, expresiones del emprendimiento.

Por tales razones, el emprendimiento cultural viene a ser la capacidad de aplicar las dinámicas de las actitudes y el espíritu empresarial en la creación, desarrollo, transformación y continuidad del sector cultural y que, por supuesto, influye en el aporte al desarrollo económico, social y, claro, cultural de las sociedades en un contexto de democracia, libertades y derechos fundamentales. Cada vez que un artista, un científico social, un escritor y un gestor realizan su quehacer diario, están creando, están desarrollando y están socializando sus áreas hacia la construcción de la cultura como un derecho social y colectivo. Más allá de permitir y conjugar las dinámicas de mercado a la cultura, esta se sirve del emprendimiento y se sirve de las dinámicas de globalización y la economía para crecer y, por lo tanto, la difusión, circulación, financiación y demás componentes de la cadena de valor se fortalecen y se consolidan para quedarse entre la ciudadanía, la demanda de productos y servicios del cluster.

Existen evidencias que cuando hay contextos de mercado, globalización, garantía de derechos y libertades civiles y políticas, el sector cultura crece y, como los emprendimientos empresariales, este llega para quedarse y conquistar el gusto y la preferencia de los ciudadanos. En los últimos veinte años, el mundo ha sido testigo de la circulación de expresiones artísticas y culturales de todos los pueblos, pero también de la circulación y difusión de las expresiones y grupos étnicos locales en nuestro país; y cuando se habla de em-

prendimiento cultural, se busca la difusión, desarrollo y consolidación de lo interno y lo externo, de la visibilización y el reconocimiento, de la riqueza del ser humano como especie y como ser creativo en todos los rincones del planeta.

En tan solo diez años las dinámicas han ido cambiando y se observan expresiones que antes eran invisibles y cuya financiación, gracias a ideas creativas, se ha estimulado; pues, su potencial como constructores de desarrollo humano y social ha permitido el entendimiento de la sociedad civil y este proceso aún continúa en construcción.

La financiación y gestión de recursos se convierte así en el objetivo primordial para la consolidación de lo anterior; Colombia y el Distrito Capital han desarrollado diferentes mecanismos para darle continuidad al proceso. Sin embargo, para llegar a obtener financiación, gestionar recursos y desarrollar actividades innovadoras se requiere de las actitudes clásicas del emprendimiento y, a veces, los gestores culturales podemos presentar algunos temores o desconocer mecanismos de salida para resolver problemas. Por eso es importante preguntarse cuál es la actitud emprendedora del gestor cultural y entender la sensibilidad propia que nos permite ser creativos y emocionales, pero también racionales y prácticos para expresar las ideas de manera adecuada.

Ejercicio 1: percepción de sensibilidad hacia el emprendimiento

Las personas asistentes resuelven el cuestionario personal adjunto sobre su nivel de sensibilidad hacia el emprendimiento, lo cual les permite entenderse a sí mismos y que a su vez puedan abordar el mundo del emprendimiento, la gestión de recursos y la ejecución

presupuestal de manera adecuada para convencer a las entidades que apoyan los proyectos culturales en Colombia y el Distrito Capital. Lo importante de este ejercicio es que el gestor cultural debe continuamente balancear su actitud hacia la concreción de su quehacer diario dentro de unos esquemas de estética y sensibilidad hacia el arte y la cultura para entender las necesidades del sector, pero también asumir actitudes de coherencia y racionalidad administrativa y presupuestal para llevar a cabo un resultado adecuado a lo que un ente financiador busca, respetando la libertad, estética y autonomía del sector cultural.

Es importante hacerle ver que la actitud hacia el emprendimiento no es obligatoria, es apenas una actitud para aproximarse de una mejor manera hacia la formulación de proyectos, pero cuando esta actitud no es fuerte en el gestor cultural, se vuelve importante y necesario el trabajo en equipo, es decir, encontrar aliados. No es lo mismo ser emprendedor, que gerente-administrador o gestor. El emprendedor posee las ideas y la creatividad, así como el impulso de llevarlas a cabo, pero el sostenimiento y desarrollo de la idea es labor de un gerente-administrador y, por tanto, el gestor tiene una función de conexión entre ambos, de obtención de recursos, relaciones públicas y negociación. A veces el concepto suele estar entremezclado y confundir al gestor cultural con el administrador de la cultura¹.

1 País Andrade, Marcela (2013) "Gestión/Gestor". *Cultural as a Management/Manager in Latin America, possibilities and limits in the translation of the concept*. UBA/CONICET. En línea: http://aimac2013.uniandes.edu.co/?page_id=304.

Cuestionario

Por favor, de manera individual responda las siguientes afirmaciones, de manera honesta según lo que usted es hoy, no lo que le gustaría ser. Recuerde que no hay opiniones adecuadas o inadecuadas, sólo es una medición de su propia capacidad para emprender nuevos proyectos en su sector:

Afirmaciones	Sí	Tal vez	No
El éxito es algo muy importante para mí.			
Una vez que me he fijado una meta, hago lo posible por alcanzarla.			
Soy una persona con auto-confianza.			
No me agrada que me digan lo que debo hacer.			
Soy una persona con determinación.			
Cuando una idea es promisoría aprovecho la oportunidad.			
Me gusta estar a cargo de las cosas.			
Disfruto continuamente el estar aprendiendo nuevas cosas.			
Cuando enfoco mi mente en algo soy persistente.			
Soy una persona creativa.			
Considero que el vaso está medio lleno, no medio vacío.			
No me agoto fácilmente cuando estoy interesado(a) en un proyecto.			
Soy una persona que toma riesgos.			
Algunas personas me han llamado "cabeza-dura".			
Me gustaría poder ajustar mis propios horarios y condiciones de trabajo.			
Prefiero hacer las cosas a mi manera.			
Veo los retos emocionales como oportunidades para el crecimiento personal.			
Trabajo bien por mi cuenta.			
Veo los problemas como obstáculos por superar.			
Prefiero pensar por fuera de lo convencional y ser innovador(a).			
Soy flexible.			
Disfruto el estar resolviendo cosas.			
A menudo confío en mis instintos.			
Me gustaría tener control sobre mis ingresos y potencial de crecimiento.			
Veo los errores como oportunidades para aprender.			
Total de respuestas			
Multiplicar por	2	1	0
Sumar los totales			

-- Si obtuvo un total entre 41 a 50 puntos usted muestra una fuerte actitud hacia el emprendimiento.

-- Si obtuvo un total entre 40 a 31 puntos usted tiene potencial para el emprendimiento pero podría mejorar sus habilidades en áreas en las que puede estar débil a través de la búsqueda de entrenamiento o encontrando una persona con esas habilidades necesarias para su organización.

-- Si obtuvo un total entre 30 y 21 puntos tal vez no empezaría una iniciativa por su cuenta. Podría encontrar un aliado que pueda complementar las áreas donde usted es débil. Tenga en mente que un aliado podría acarrearle ciertas dificultades que no quisiera tener, tome la decisión con cuidado y por los motivos que sean correctos.

-- Si obtuvo un total de 20 puntos y por debajo, tal vez el emprendimiento no sea para usted. Podría ser más exitoso trabajando para alguna organización. Sin embargo, esta decisión es autónoma y personal.

Ejercicio 1 adaptado del test de emprendimiento de Newark Valley Central School District (<http://www.nvcs.stier.org/ms/MsA/Entre/attitudetest.pdf>) para el taller "Gestión Participativa de la Cultura", noviembre 2013.

Ejercicio 2: logros de metas y objetivos de los agentes culturales en sus organizaciones

Cuestionario

Por favor de manera personal responda qué tan identificado se encuentra con las siguientes afirmaciones con una X según su nivel de acuerdo. Recuerde que no hay afirmaciones correctas ni incorrectas, sólo se pretende con el ejercicio observarse así mismo(a) respecto al emprendimiento cultural:

Afirmaciones	Nada identificado (a)	Poco identificado (a)	Algo identificado (a)	Muy identificado (a)	Absolutamente identificado (a)
Si tuviera más recursos tendría mejores colaboradores.					
La mayoría de los servicios y actividades de la organización son subcontratadas.					
He asimilado el uso de la página web y el correo electrónico como método de comunicación principal.					
No tengo un sistema fijo de precios de productos y servicios.					
Vendemos productos y servicios sin diferenciarse de otros en el mercado de la cultura.					
Se cuenta con un presupuesto para mercadeo, se revisa y se actualiza cuando es necesario.					
Es posible supervisar las actividades de la organización cuando estoy fuera.					
Conozco algunas "herramientas" que me ayudarán a mejorar el desempeño de mi organización.					
Tengo clara la misión a conseguir en el momento de negociar.					
Tengo claros los beneficios y valores agregados de mi organización.					
Ya se le viene pagando al personal, no necesitan de ninguna otra motivación o incentivo.					
En todo momento sé en qué situación de las negociaciones me encuentro.					
Tengo acuerdos de colaboración con más de 3 organizaciones para diferentes áreas.					
Si no hay supervisión constante de los colaboradores, no se hacen bien las tareas.					
En mi sector no es posible encontrar alianzas con otras empresas.					
Tengo una serie de indicadores financieros que me permiten saber si la organización va bien.					
La automatización de las tareas no está bien definida y siempre dependemos de otras circunstancias.					
No creo que deba trabajar en red con otras organizaciones para mantenerse en el mercado.					
Normalmente inicio muchos planes y acciones pero nunca los termino, no soy constante y en la organización pasa lo mismo.					
Tenemos varios líderes en la organización.					

Ahora por favor responda a las siguientes preguntas, luego de la reflexión de las anteriores afirmaciones:

¿Cuáles son los tres objetivos principales de su empresa?

¿Cuáles son los tres obstáculos principales que afronta su organización?

Ejercicio 2 adaptado de www.pymecoaching.com por el equipo de Colsubsidio para el taller "Gestión Participativa de la Cultura", noviembre 2013.

¿Por qué realizar proyectos?

El proyecto es la primera etapa para la materialización de las ideas y se convierte en la carta de presentación del gestor cultural y/o emprendedor ante las instituciones encargadas de financiar una o varias actividades propuestas, es la traducción racional de las ideas creativas producto de la sensibilidad del artista. El proyecto además es un lenguaje único de comunicación entre la idea a desarrollar y la obtención de recursos económicos. Le transmite tanto al alma racional como al alma sensible en un mismo lenguaje los mismos objetivos y los beneficios a obtener mutuamente. Los proyectos tienen un detalle de las actividades, del presupuesto y de los resultados finales y permite comprender una necesidad, un problema y una solución.

Es además, la manera como las personas jurídicas de cualquier sector se comunican entre sí para definir los montos de financiación según el marco legal y político cultural.

Diferencias entre un proyecto cultural y un plan de negocio cultural

Se pueden presentar confusiones entre las diferentes ideas creativas a desarrollar y sus respectivas actividades, que pueden interpretarse erróneamente como proyectos o como planes de negocio, y es un error común en la Gestión Cultural que de base puede arriesgar la viabilidad de las iniciativas culturales y llevar a resultados que no son los esperados. Por ejemplo: quiebras, deudas, incumplimiento de metas, balances contables mal presentados, desconexión frente a las expectativas de la ciudadanía, etc.

El siguiente cuadro pretende establecer la diferencia entre un proyecto y un plan de negocio y sus semejanzas:

Proyecto cultural	Plan de negocio cultural
Ejecución a corto plazo —rara vez se desarrolla en más de un año.	Ejecución permanente. Largo plazo.
Planteamiento de objetivos, metas e indicadores.	Misión, visión, objetivos con metas e indicadores a largo plazo.
Busca resolver un problema cultural.	Buscar aprovechar una oportunidad de negocio.
Podría llegar a obtener utilidades económicas.	Se busca que sea sostenible a corto, mediano y largo plazo. Puede ser rentable.
Apunta hacia una responsabilidad ciudadana, pueden intervenir el Estado y los particulares.	Más autonomía en el manejo de recursos según el tipo de personería jurídica.
Satisfacen necesidades latentes.	También satisfacen necesidades latentes.
Requiere un estado de rendición de cuentas durante y al final del proceso.	Requiere un estado financiero año a año.
Podría requerir la creación de un ente con personería jurídica.	Usualmente se conforma como una empresa comercial, pero puede haber excepciones.
Presupuestos de ejecución fijos.	Inversiones e inyecciones de capital a lo largo del tiempo.
Auditoría de los entes financiadores.	Auditoría de inversionistas.
Ejecución de una idea precisa.	Ejecución de una o varias ideas repetidamente.
Ejemplos: investigación, estados del arte, programas de capacitación, rescate de situaciones de vulnerabilidad, sensibilización de problemáticas.	Ejemplos: tiendas de museos, festivales, academias y escuelas, oferta de productos y servicios culturales.

Se debe prestar atención a que el concepto de empresa no está directamente vinculado a la diferenciación anterior. Sin embargo, sin importar si la empresa es sin ánimo de lucro o no, éstas pueden formular proyectos para ejecutarlos a su nombre, o crear nuevas empresas a través de planes de negocio, así como comprar y vender productos y servicios, dependiendo de la razón social, no del tipo de personería jurídica.

Se debe explicar por qué aspectos como las tiendas de museos y festivales son planes de negocio, y encontrar los aspectos que los diferencian de un plan de negocio.

1.2 Componentes de un proyecto estándar de cultura

Los componentes de un proyecto se deben enunciar de manera coherente, deben guardar una coherencia permanente, ser redactados en un lenguaje claro, cuidando la redacción y la ortografía para evitar confusiones. El texto final debe tener un orden, pero durante el proceso de creación y redacción se puede iniciar por cualquiera de éstos:

Nombre de la iniciativa

Debe ser clara. Preferiblemente no más de 20 palabras y que haga referencia directa, en lo posible, a una idea clara de lo que se busca hacer.

Descripción de la iniciativa

Una descripción breve, precisa, concreta, de máximo ocho líneas donde se indique la actividad central del proyecto, lugar y tiempo.

Antecedentes

Es una mención sobre si ya se estado ejecutando la idea en el sitio elegido o si se viene ejecutando con éxito en otros lugares y se indican resultados de manera breve.

Justificación

A veces viene adjunta a los antecedentes pero pretende describir un problema específico en un lugar específico donde se hará la intervención a través del proyecto y por el cual este representa la solución o parte de la misma. Los antecedentes y la justificación en general hacen referencia a los motivos por los cuales se hace necesario hacer el proyecto. Describir una necesidad es clave para convencer a quienes evalúan el proyecto de su pertinencia.

Objetivos

Son los logros a alcanzar por el proyecto en coherencia con la justificación y los antecedentes. Se pretende que sean un objetivo general y varios específicos, que no superen más de cinco ni menos de tres. Deben ser realizables, medibles y cuantificables, por lo que deben ofrecerse indicadores de medición a corto plazo. Deberán cumplirse al final del proyecto.

Desarrollo de la propuesta

Aquí se puede extender el texto lo que se considere necesario pero manteniendo un lenguaje dinámico; se relatan las actividades y todo lo que el proponente considere necesario incluir. Aquí debe dejarse muy claro el detalle del proyecto, permite entender los valores agregados, la innovación y el por qué merece recibir financiación. Del desarrollo de la propuesta dependen los anexos a que haya lugar: mapas, estadísticas, cotizaciones, etc. Y siempre y cuando sean

relevantes a la propuesta —evitar anexar documentos de política pública y textos completos de bibliografía. Los anexos corresponden a documentos de acceso exclusivo del proponente o que no sean de fácil acceso público. En el desarrollo de la propuesta también va la metodología de trabajo.

Beneficiarios

Es el número de personas de una comunidad o grupo social que se beneficiarían del proyecto; esta cifra debe estimarse dentro de los indicadores, pero el proyecto debe hacer una descripción social de la población y establecer un diagnóstico de su situación. De este número depende el costo marginal del proyecto.

Recurso humano

Hace referencia a todo el personal experto consultor o artístico que ejecutará el proyecto de manera directa, y también el recurso humano indirecto que participa en un segmento del proyecto, como el personal de logística. Suele ser uno de los rubros más importantes pues son la base de ejecución conceptual y metodológica. Necesariamente debe haber un director de proyecto que es el responsable de la ejecución del proyecto y de la firma de contratos con el ente de financiación.

Cronograma de actividades

Son la base para determinar el tiempo de duración del proyecto; se suelen utilizar diagramas de Gantt. Debe indicar la duración en meses de la actividad y el recurso humano responsable de la misma.

Presupuesto

Indicar el total del dinero necesario, separado en rubros por cada actividad. Debe también indicarse qué rubros asume la entidad

proponente y por cuáles se está solicitando financiación. Hay convocatorias que financian unos rubros y otros no, por eso debe hacerse la separación.

Desembolsos

Algunas convocatorias solicitan que el proponente indique durante la ejecución cuando necesita recibir los desembolsos. El total no siempre se recibe al principio; deben coincidir las fechas de los desembolsos según lo requerido en el cronograma de actividades.

Resultados esperados

Complemento del proyecto que expone el resultado final de las actividades y el cumplimiento de objetivos. Es importante tenerlos en cuenta ya que la auditoría de la convocatoria los revisa y que pueden variar de lo estimado en objetivos. Ejemplo: tipo de beneficiarios y cantidad, marcas y patentes, utilidades del ejercicio, etc.

Anexos obligatorios

Según la convocatoria, son todos aquellos documentos que demuestran la idoneidad y legalidad del proponente y son comunes para todos: registros de cámara y comercio, estados financieros, RUT, pólizas de cumplimiento, etc.

1.3 Convocatorias y fuentes de financiación

Existen diferentes convocatorias del orden nacional, regional y departamental para la financiación de proyectos. Las que principalmente acogen al sector cultural formal son el Programa Distrital de Apoyos y el Programa Distrital de Estímulos.

Programa Distrital de Apoyos

Abre dos convocatorias al año (febrero y junio) y es la unión de las líneas de acción de cuatro entidades: Secretaría Distrital con 6 líneas, Idartes con 2 líneas, Instituto Distrital de Patrimonio con 3 líneas, y la Orquesta Filarmónica con 2 líneas. Según la entidad y la línea se otorgan cofinanciaciones desde los 21,5 hasta 122 millones de pesos. Se deben presentar sólo personas jurídicas, privadas, sin ánimo de lucro y con mínimo 6 meses de conformadas. El monto máximo de cofinanciación según la línea es de máximo el 70% para 2013. Cada año cambian las líneas y en ocasiones el porcentaje.

www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/convocatorias2013/programa-distrital-de-apoyos-2013.

Programa Distrital de Estímulos

Atiende hasta 18 líneas en diferentes subsectores, incluye becas de estudio, homenajes a artistas y gestores culturales. Cada línea tiene otros sublíneas de convocatorias, cubriendo así todo el espectro del arte y la cultural de Bogotá. Está dirigida a artistas, gestores y desarrolladores de distintas artes —desde lo escénicos, las artes plásticas, los medios audiovisuales y las nuevas tecnologías hasta proyectos transversales.

www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/convocatorias2013/programa-distrital-de-estimulos-2103.

Otras convocatorias distritales

1. Intervenir la Historia sobre exposiciones en la casa-museo Quinta de Bolívar y el Museo de la Independencia (Casa del Florero);
2. Festival Internacional de Cine por los Derechos Humanos;
3. Concurso de fotografía “Paisajes de Esperanza” para la localidad de Usme y
4. “Tejedores de Vida” del Idartes para la atención a la primera infancia.
www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/convocatorias2013/otras-convocatorias.

Convocatorias a nivel nacional

Existen convocatorias a nivel nacional a las cuales se puede acceder en Bogotá, dependiendo del impacto geográfico del proyecto y la relevancia en el desarrollo social al cual atañe el interés del ente de financiación, a través de recursos por transferencias, estampilla pro-cultura e impuestos.

Estas son:

-- Programa Nacional de Concertación

www.mincultura.gov.co/concertacion2014;

--Programa Nacional de Estímulos MinCultura

<http://www.mincultura.gov.co/planes-y-programas/programas/programa-nacional-estimulos/Paginas/default.aspx>;

--Programa de fortalecimiento a museos

www.museoscolombianos.gov.co;

--Planes nacionales de danza;

--Lectura y bibliotecas;

--Música para la convivencia

www.mincultura.gov.co;

--Innpulsa

www.innpulsacolombia.com;

--Ventures

www.ventures.com.co;

--Colciencias

www.colciencias.gov.co;

--Bancoldex

www.bancoldex.com.

Adicionalmente se cuenta con fuentes de financiación de las agencias de cooperación internacional y de manera privada el crowdfunding (pequeños inversores con riesgo compartido pero con búsqueda de recompensa por inversión económica).

1.4 Inicio de la formulación paso a paso

Primer paso

Definir el nombre del proyecto, ciudad y lugar donde se realizará.

Segundo paso

Indicar de qué organización viene la propuesta y quién es el representante legal y datos de contacto.

Tercer paso

Nominar un director de proyecto, debe ser una persona distinta al representante legal y preferiblemente que no esté vinculado dentro de la nómina de la entidad proponente.

Cuarto paso

Tener listos los documentos que exigen las convocatorias como obligatorios, tales como registro mercantil, RUT, estados financieros, póliza de cumplimiento. Se debe revisar en la convocatoria elegida que no existan incompatibilidades en el tiempo de constitución y demás que indiquen si se cuentan con otros requisitos. Estos documentos suelen llamarse no subsanables cuando son obligatorios. Los subsanables son aquellos que debe tenerse a la mano si en el proceso de evaluación se llegasen a solicitar.

Quinto paso

Elegir la línea temática según convocatoria y describir si el proyecto ya se viene realizando, cómo y por qué, de lo contrario, indicar a través de la justificación y antecedentes el por qué de la propuesta.

Sexto paso

Mencionar el objetivo general y los objetivos específicos, mínimo tres máximo seis. El exceso de objetivos puede hacer que el proyecto no llegue a ser realizable a corto plazo. Y una carencia de objetivos podría quitarle relevancia en los posibles impactos sociales, culturales y ambientales. Los objetivos específicos deben ser realizables, por eso deben tener indicadores de medición. Este aspecto se puede ejemplificar en el taller dando ejemplos según los proyectos entre la audiencia.

Séptimo paso

Describir el proyecto, las actividades, las dinámicas, el cómo se hará. Aquí es cuando el gestor cultural puede extenderse según lo que necesite, procurando no repetir información, puede hacer notas al pie y según este aparte, indicar anexos al documento que considere necesarios.

Octavo paso

Indicar la población a beneficiar, ojalá numéricamente; debe justificarse el por qué, pues es uno de los indicadores de impacto que más se tienen en cuenta durante el proceso de evaluación. Ofrecer un diagnóstico de esta población, describir qué problemática presentan y cómo el proyecto es de utilidad para contribuir a su solución parcial o total.

Noveno paso

Indicar el recurso humano total a utilizar, desde el director de proyecto y los demás miembros del equipo de trabajo, cantidad de artistas, según el tipo de proyecto, y recurso humano indirecto cuando pro ejemplo se requiere de personal de logística.

Décimo paso

Indicar el valor total del proyecto. Indicar igualmente qué entidades aportarán las contrapartidas y los valores a aportar en pesos. La mayoría de convocatorias solicita que las contrapartidas sean en efectivo.

El paso undécimo

Indicar los resultados esperados, deben estar en concordancia con los objetivos, sus indicadores y los impactos.

El paso duodécimo

El cronograma de actividades, es necesario indicar que las actividades están dentro del periodo que cubre la convocatoria. Se sugiere un diagrama de Gannt, pero también se puede enunciar la actividad, con fecha de inicio y fecha de finalización.

Nombre de la Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5

Cronograma. Diagrama de Gantt

Rubro	Recursos de la convocatoria	Recursos del proponente	Otros proponentes
Honorarios	\$		
Materiales		\$	
Utilería			\$
TOTAL PROYECTO	Total solicitado en la convocatoria	Total contrapartida proponente	Total otras contrapartidas
\$	\$	\$	\$

Presupuesto

Bibliografía

- Ander-Egg & Aguilar, M (1995). *Cómo elaborar un proyecto: guía para elaborar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires: Lumen.
- Knowledge Institute. Entrepreneur Aptitude Quiz. Self-Employment Model (SEM). En línea: <http://www.nvcs.stier.org/ms/MsA/Entre/attitudetest.pdf>.
- País Andrade, Marcela (2013) "Gestión/Gestor". *Cultural as a Management/ Manager in Latin America, possibilities and limits in the translation of the concept*. UBA/CONICET. En línea: http://aimac2013.uniandes.edu.co/?page_id=304.
- Universidad Nacional de Colombia - UEI (2013). *Emprendimiento cultural para la innovación, el desarrollo y la asociatividad*. Segunda edición. Bogotá: Unidad de Emprendimiento e Innovación, Facultad Ciencias Económicas. Ministerio de Cultura.
- Urbano, D & Toledano, N (2008). *Invitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.
- www.culturarecreacionydeporte.gov.co.

2. Gestión Cultural

Paola Salazar

Introducción

El rol de la cultura para la ciudadanía, la Gestión Cultural en el ámbito local y distrital, la participación de colectivos, la estructura e incidencia del Sistema Nacional de Cultura, la planeación, gestión y ejecución de propuestas, entre otras, son parte de los contenidos que se desarrollarán a través del presente módulo.

Objetivos

1. Estudiar y analizar el concepto de Gestión Cultural, sus implicaciones, incidencias y posibilidades dentro del planeamiento y desarrollo de la cultura en un territorio, entendiendo esta última como motor de desarrollo.

2. Comprender, dimensionar y construir una postura frente al nuevo rol de la Gestión y el Gestor Cultural en torno a procesos creativos, con base en el desarrollo de iniciativas de participación y gestión urbana.
3. Estudiar el contexto, la situación y la incidencia actual de los procesos económicos, los procesos creativos, la Gestión Cultural y sus respectivos actores en el desarrollo del territorio urbano a nivel local.
4. Pensar y diseñar estrategias e iniciativas sobre nuevas visiones de ciudad, futuros deseables y posibles a partir de procesos participativos de Gestión Cultural que permitan avanzar en el fomento, creación y desarrollo de políticas, infraestructura y espacios culturales.
5. En las labores de acompañamiento y soporte a la Gestión Cultural es fundamental la participación de los diferentes agentes y gestores que, en el futuro, tendrán en sus manos el cometido de proponer y enunciar planes y proyectos en beneficio de sus comunidades y localidades, actuando como puentes entre sociedad e instituciones que no sólo permitan su sana articulación e interacción, sino que la fomenten y la faciliten.
6. En esa medida, la metodología estará enfocada hacia la exploración del contexto para el desarrollo de la Gestión Cultural en el marco de la Planeación Participativa, con miras a encontrar espacios de oportunidad para la innovación social y el desarrollo territorial, en busca de nuevas y mejores formas de pensar la ciudad posible.

2.1 Presentación

Marco Institucional

Reconocimiento del proceso de participación como el más desarrollado del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio; conformado por el Consejo Distrital de Cultura, los Consejos de Áreas Artísticas y los Consejos Locales de Cultura.

Reconocimiento del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio como la experiencia territorial más exitosa en la materialización de los objetivos del Sistema Nacional de Cultura (**Ley General de Cultura 397 de 1997**):

1. Dinámicas de relación y articulación con los agentes de los campos del arte, la cultura y el patrimonio;
2. Concertación de políticas, planes y programas que han fortalecido la gestión pública del sector;
3. Escenario de movilización de agendas, de reivindicación de demandas sociales y de construcción de propuestas colectivas en conjunto con la institucionalidad pública.

Reconocimiento de la participación como un derecho de los ciudadanos que debe ser garantizado a través de la generación de escenarios de encuentro; la deliberación y concertación para la formulación de planes, políticas y proyectos; y el establecimiento de líneas estratégicas de inversión para el fomento y desarrollo artístico, cultural y patrimonial de la ciudad y sus localidades.

Generación de capacidades en la institucionalidad pública y en la sociedad civil como herramientas para potenciar los alcances del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio a través del desarrollo de ejercicios de diálogo y concertación más cualificados; la formulación de objetivos que reconozcan el papel estratégico de la cultura en el desarrollo de la ciudad y sus localidades; la generación de condiciones para la sostenibilidad de las iniciativas de los agentes del sector; y el fomento al ejercicio de los derechos culturales de la ciudadanía.

2.2 Fomento al sector cultural

La gestión financiera de la cultura se enmarca en la Constitución Política y las normas que la desarrollan. De esta forma, los gastos realizados por la administración en los ámbitos nacional y territorial deben sujetarse a normas de planeación y presupuesto contempladas como procesos en el Sistema Nacional de Cultura.

El Sistema Nacional de Cultura (**Decreto 1589 de 1998**) establece un conjunto de componentes articulados entre sí (Instancias, espacios de participación, procesos de desarrollo/ planificación/ financiación/ formación/ información) que posibilitan el desarrollo cultural y el acceso de la comunidad a bienes y servicios culturales.

La Constitución Política establece que el presupuesto nacional debe corresponder al Plan Nacional de Desarrollo (**Artículo 346**) y que debe ser extensivo a las entidades territoriales (departamentos, distritos y municipios), quienes a su vez manejan sus presupuestos y planes de desarrollo.

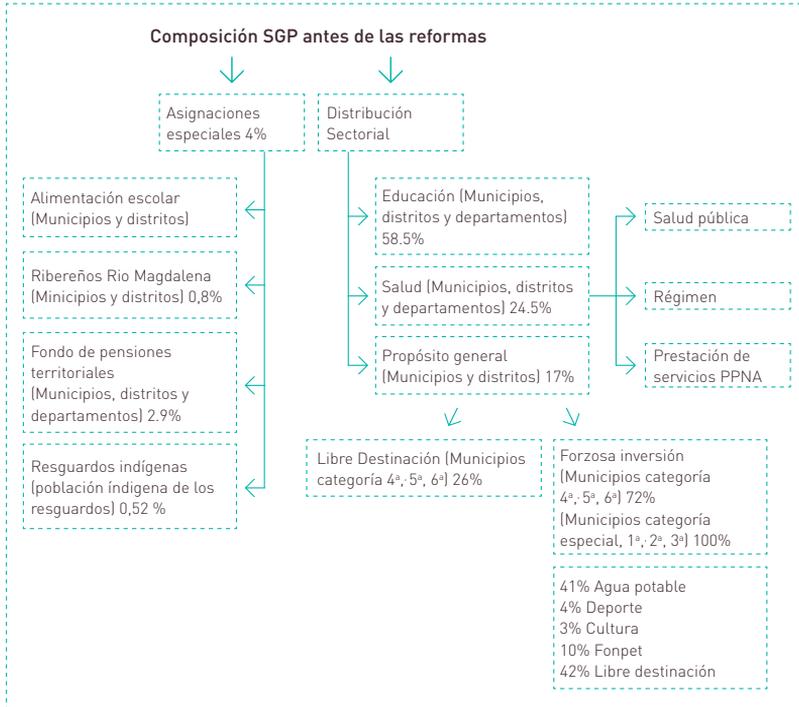
Como obligaciones constitucionales se establece que los planes de desarrollo económico y social (nacional y de las entidades territoriales) deben incluir el fomento a la cultura y que el Estado en el orden nacional y territorial debe crear incentivos y estímulos especiales para personas e instituciones que desarrollen actividades culturales.

Se cuenta con tres recursos para financiar la cultura:

- a. Sistema General de Participaciones;
- b. Estampilla Pro-Cultura;
- c. IVA a la telefonía móvil.

a. Sistema General de Participaciones

Está constituido por recursos que la Nación transfiere por mandato constitucional a las entidades territoriales, para la financiación de los servicios a su cargo. La cultura recibe un 3%.



Composición del SGP Acto legislativo 01 de 2001

La programación y la destinación de los recursos correspondientes a ese 3% de la cultura son para:

- Fomentar el acceso, la innovación, la creación y la producción artística y cultural en el municipio.
- Apoyar y fortalecer los procesos de información, investigación, comunicación y formación, y las expresiones multiculturales del municipio.

- Apoyar la construcción, dotación, sostenimiento y mantenimiento de la infraestructura cultural del municipio y su apropiación creativa por parte de las comunidades.
- Proteger el patrimonio cultural en sus distintas expresiones y su adecuada incorporación al crecimiento económico y a los procesos de construcción ciudadana.
- Apoyar el desarrollo de las redes de información cultural y bienes, servicios e instituciones culturales (museos, bibliotecas, archivos, bandas, orquestas, etc.), así como otras iniciativas de organización del sector cultural.
- Formular, orientar y ejecutar los planes, programas, proyectos y eventos municipales teniendo como referencia el Plan Decenal de Cultura.
- Los recursos de forzosa inversión para cultura deben estar debidamente programados en el Plan Operativo Anual de Inversiones del municipio, en el respectivo presupuesto municipal y en la financiación de proyectos de acuerdo con las competencias señaladas por la ley.

b. Estampilla Pro-Cultura

La **Ley 666 de 2001** autoriza a las Asambleas Departamentales, los Concejos Distritales y los Concejos Municipales la emisión de una estampilla Pro-Cultura, cuyos recursos serán administrados por el respectivo ente territorial al que le corresponda el fomento y el estímulo de la cultura, con destino a proyectos acordes con los planes nacionales y locales de cultura.

En Bogotá, dichos fondos serán recaudados por la Secretaría de Hacienda Distrital y serán administrados por el Sector Cultura, Recreación y Deporte.

La destinación de los recursos de la estampilla Pro-Cultura es para:

- Estimular y promocionar la creación, la actividad artística y cultural, la investigación y el fortalecimiento de las expresiones culturales de que trata el **Artículo 18 de la Ley 397 de 1997**.

- Estimular la creación, funcionamiento y mejoramiento de espacios públicos aptos para la realización de actividades culturales, participar en la dotación de los diferentes centros y casas culturales y, en general, propiciar la infraestructura que las expresiones culturales requieran.
- Fomentar la formación y capacitación técnica y cultural del creador y gestor cultural.
- Apoyar los diferentes programas de expresión cultural y artística, así como fomentar y difundir las artes en todas sus expresiones y las demás manifestaciones simbólicas expresivas de que trata el **Artículo 17 de la Ley 397 de 1997** (Sobre el *fomento*).

c. IVA a la telefonía móvil

El servicio de telefonía móvil en Colombia tiene un IVA del 20%, esto quiere decir, cuatro puntos porcentuales adicionales a la tarifa general, que se distribuyen de la siguiente manera:

- Tres puntos para el deporte (Coldeportes);
- Un punto para el distrito capital y los departamentos;
- Cero punto cinco puntos para el deporte;
- Cero punto cinco puntos para la cultura.

Los recursos percibidos por el incremento al impuesto al servicio de la telefonía móvil, que corresponden al sector cultura, deben ser utilizados para el patrimonio cultural en proyectos y procesos que:

- Desarrollen inventarios y registros del patrimonio cultural de acuerdo con la metodología establecida por el Ministerio de Cultura.
- Desarrollen programas para protección, promoción y difusión del patrimonio, campañas de prevención, sensibilización, educación y formación de la comunidad como vigías del patrimonio.

- Apoyen la formulación de los Planes Especiales de Manejo y Protección de bienes inmuebles de interés cultural, monumentos en espacio público y bienes de interés cultural.
- Incentiven la formulación y puesta en marcha de Planes Especiales de Salvaguardia de manifestaciones del patrimonio cultural inmaterial.
- Desarrollen actividades relacionadas con la conservación, el mantenimiento periódico y la intervención de bienes de interés cultural.
- Fortalezcan los museos, archivos, bibliotecas patrimoniales o centros de memoria a nivel local en lo referente a escritura de guiones museográficos, mejoramiento de dotación y programación.

d. Viabilidad de los proyectos

El Distrito Capital debe viabilizar sus propios proyectos atendiendo a aspectos técnicos particulares y a los lineamientos sobre convocatoria, postulación, elegibilidad y viabilidad (establecidos por el Ministerio de Cultura).

Para viabilizar los proyectos, las autoridades territoriales deben consultar al Consejo Distrital de Patrimonio y obtener concepto favorable.

2.3 Gestión Cultural

*El **campo cultural** es un **campo social** que no está exento de conflictos originados por los **diversos intereses de sus actores**. Pero entendemos también que en su esencia, la cultura es **comunicación** y la comunicación es lenguaje: desde la palabra misma hasta el arte, la imagen, la tecnología, los ritos, los mitos, los gestos, las leyendas, el ritmo, la música y tantos otros, exceptuando aquellos aniquiladores de la humanidad y de su entorno. Con toda esta **riqueza de lenguajes**, los **sectores sociales imaginan** y **transforman** sus realidades cotidianas y trascendentales, **establecen relaciones** con otros y*

mutuamente modifican las percepciones y prácticas que les impiden cohabitar pacífica y democráticamente en un mismo territorio social y físico.

*... Para nuestros propósitos es necesario mencionar el giro radical que marca el paso de una **definición del arte y la cultura** como objetos para la apreciación, la exhibición y el consumo a una que los considera **como prácticas sociales**. Según esta perspectiva, la **cultura** y el **arte** son un campo que **articula** instituciones, profesiones, disciplinas académicas y públicos en torno a prácticas de formación, investigación, creación, circulación, así como de apropiación.*

Martha Senn, *Políticas Culturales Distritales 2004 – 2016*.

La Gestión Cultural será entendida como un sistema desde una perspectiva integrada, en la que unos agentes —individuos, grupos o instituciones— sobre un territorio —superficie, comunidad o sector—, que constituye un entorno de movimiento, desarrollan unas acciones para favorecer la participación activa de sus integrantes en los procesos de su propio desarrollo social y cultura.

La Gestión Cultural busca acercar la cultura al ciudadano a través de estrategias y herramientas que le permitan planificar, administrar, mediar, hacer seguimiento y evaluar los procesos y proyectos que sean emprendidos en el ámbito creativo y cultural.

Funciones que genera la Gestión Cultural

Las funciones, que genera la Gestión Cultural, son:

Normativas

Regulan las relaciones entre el proyecto cultural y el entorno en el que se desarrolla.

De servicio

Regulan las relaciones entre el proyecto cultural y sus usuarios.

De fomento

Establecen sistemas y condiciones adecuadas para la interacción entre los diversos agentes implicados en el proyecto cultural.

Agentes de la Gestión Cultural

Los agentes o gestores culturales son personas u organizaciones que deben estar adscritos a sectores públicos, sectores privados o a sectores asociativos, para poder incidir e intervenir en la administración de procesos y proyectos culturales. El sector en el que se ubiquen determinará la personalidad jurídica y su ámbito de acción:

a. Sector público

- Está compuesto por agentes y organizaciones culturales adscritos a la administración pública, independientemente del nivel territorial y del alcance sectorial.
- Su estructura es elegida democráticamente por la ciudadanía y establece diversas relaciones con el resto de agentes.
- Cuando el sector público trabaja con el sector asociativo, se centra en la concesión de subvenciones.
- Cuando el sector público trabaja con el sector privado, la administración asume funciones de regulación normativa en lo que se refiere a actividades industriales y mercantiles con carácter lucrativo.

b. Sector privado

- Se estructura de forma ejecutiva y generalmente actúa como proveedor de bienes y servicios tanto al sector público como al sector asociativo, con quien existe cierta competencia. Las acciones del sector privado

están orientadas a actividades industriales y mercantiles, y su intervención en cultura generalmente se da con fines lucrativos o de beneficios fiscales.

c. Sector asociativo

- Se basa en una estructura participativa y desarrolla actividades de interés general.
- Interactúa fundamentalmente con el sector público.
- Establece relaciones de compra y venta de productos y servicios con el sector privado.

Líneas estratégicas de la Gestión Cultural

Las líneas estratégicas de la Gestión Cultural son tres fundamentalmente:

Formación

De creadores, públicos y mediadores.

Difusión

Acercar la cultura a la ciudadanía y fidelización de públicos.

Apoyo

A la creación artística.

El gestor cultural

El gestor cultural es un técnico de la cultura que actúa como puente entre la institución (política cultural) y la comunidad (población receptora).

El gestor cultural debe conocer y reconocer, por un lado, el entorno de la cultura y la Gestión Cultural como su campo de acción y,

por otro, el contexto territorial, político, económico, social, cultural y educativo sobre el cual se inserta su trabajo.

El gestor cultural:

- Selecciona y reconstruye su propio saber;
- Analiza y conoce el contexto;
- Gesta proyectos y los lleva con éxito a la práctica;
- Tiene una formación conceptual sólida;
- Sabe rodearse de personas y profesionales idóneos;
- Conoce las capacidades y destrezas de su equipo de trabajo;
- Tiene capacidad de liderazgo;
- Es creativo;
- Sabe comunicar con claridad;
- Tiene espíritu crítico pero constructivo;
- Busca la excelencia y la calidad;
- Propicia relaciones de fuerza múltiple;
- Fomenta procesos de transformación e innovación;
- Reconoce al otro;
- Sabe oír;
- Estimula a su equipo de trabajo;
- Tiene capacidad de decisión;
- Actúa sobre principios éticos y transparentes.

Modelos de gestión

Se hace necesario, en el contexto contemporáneo, transformar los modelos de gestión habituales con el fin de crear otros modos de trabajar y gestionar. De esta forma, es fundamental generar procesos de mudanza del modelo de gestión vertical hacia el modelo de gestión horizontal, orientado al modelo con comunidades.

Modelo de gestión vertical

El modelo de gestión vertical se basa en una estructura jerárquica y lineal en la que:

- Artistas, pensadores y creadores son proveedores de un concepto y un contenido;
- Las instituciones y los patrocinadores son los evaluadores cuantitativos al final del proceso;
- Los gestores son mediadores y ejecutores;
- Los medios, las redes sociales, el espacio público y otros agentes difunden la información;
- Las comunidades son los destinatarios y consumidores del proyecto o producto cultural como último eslabón de la cadena, sin participación activa en la misma;
- Se documenta el proceso y vuelve al punto de partida.

Modelo horizontal/con comunidades

Es un modelo pluridireccional (no jerárquico) basado en la participación activa, la multiplicidad, los archivos vivos y la multifinanciación;

En este modelo:

- Las comunidades son heterogéneas y están activas en todas las fases del proyecto;
- El evento es fluido, tiende a diluirse y se multiplica;
- La temporalidad se centra en la calidad, la transformación y la atención;
- La documentación de los procesos es central, espontánea, colectiva y abierta;
- Las relaciones se basan en la reciprocidad, el intercambio y la correspondencia;

- Los públicos/usuarios son comunidades con y para quien se trabaja;
- Los proyectos son de código abierto, compartidos, colaborativos y participativos;
- El consumo es simultáneo y coexistente.

Innovación Social y Desarrollo Territorial

Para comenzar se deben definir los conceptos como el marco dentro del cual serán entendidos:

Innovación

- Diseño y aplicación de mejores y originales soluciones a nuevos requerimientos, necesidades desarticuladas y necesidades del mercado, a través de productos, procesos, servicios, tecnologías e ideas que deben tener un componente de efectividad.
- La innovación debe tener una aplicación real y exitosa en beneficio de la sociedad, los gobiernos y los mercados.

Innovación social

- Es la creación, la implantación y la difusión de nuevas formas de hacer, comunicar y cooperar como prácticas sociales en diferentes áreas de la sociedad.

Territorio

- Es generado a partir del espacio.
- Es el resultado de la acción de diferentes agentes.
- Es una construcción social sobre una porción de espacio con capital físico, humano, social, cultural y tecnológico.

- Elemento en transformación que pasa de ser un escenario a ser un recurso activo, con incidencia en procesos de desarrollo.
- Elemento clave para la generación de ventajas competitivas.

Para generar innovación social y desarrollo territorial es necesario reconocer la creciente competencia entre territorios y, al mismo tiempo, la búsqueda de ventajas y potencialidades locales que sólo pueden ser mediadas a través de agentes locales que se mueven justamente en sus espacios de incidencia cercana, pero vinculados a procesos globales.



Al poner en valor sus recursos, fomentar procesos de aprendizaje colectivo e incrementar el grado de cohesión, articulación e imbricación de sus actores, el desarrollo territorial busca consolidar el territorio como escenario y medio innovador.

Procesos del entorno que inciden en la innovación social y el desarrollo territorial

Innovación: incorporación constante de conocimiento en todos los niveles.

Política: implementación de nuevas formas de administrar y regular el territorio en todos los niveles.

Competitividad económica: inserción competitiva en los mercados locales y globales.

Sostenibilidad ambiental: utilización creativa, racional y sostenible de los recursos y el espacio.

Cohesión social: implementación de nuevas formas de gobernanza y participación colectiva y activa en proyectos comunes.

Bienestar social: beneficio colectivo y justicia social.

Algunos espacios de oportunidad

Desde la competitividad:

- Maximización de las potencialidades de desarrollo socio económico de los territorios;
- Mantenimiento, mayor demanda y calidad del empleo;
- Movilización y articulación de la sociedad.

Desde el bienestar:

- Mejora de la eficiencia;
- Diferenciación en procesos de diseño, calidad y formas de comercialización;
- Inserción competitiva en mercados locales y globales;
- Crecimiento de sectores intensivos de conocimiento.

Desde la sostenibilidad:

- Mejora del aprovechamiento de recursos;
- Ejecución de procesos limpios;
- Reducción de impactos.

Nuevas visiones de ciudad / Algunas provocaciones

Se hace necesario pensar desde la Gestión Cultural en lo local como espacio diferenciado a través del cual es factible pensar en nuevas visiones de ciudad que acerquen más al ciudadano, no sólo a la cultura sino a todas las posibilidades que le permitan ser, crecer, pensar y actuar de manera integrada en la ciudad como territorio complejo y diverso.

De esta manera se plantean algunas provocaciones para pensar en la ciudad posible, que van a nortear el ejercicio práctico de cierre del módulo:

Ciudad/ Localidad/ Comunidad innovadora

Ciudad/ Localidad/ Comunidad creativa

Ciudad/ Localidad/ Comunidad ecológica

Ciudad/ Localidad/ Comunidad cultural

Ciudad/ Localidad/ Comunidad TIC/Conectada

Ciudad/ Localidad/ Comunidad eficiente

Ciudad/ Localidad/ Comunidad incluyente

Ciudad/ Localidad/ Comunidad habitable

Ciudad/ Localidad/ Comunidad sostenible y sustentable

Ciudad/ Localidad/ Comunidad emocional

Ciudad/ Localidad/ Comunidad multimodal

Ejercicio práctico

Durante la segunda mitad del módulo se llevó a cabo el ejercicio práctico. Este comenzó con un espacio de discusión y continuó con la conformación de equipos de dos o tres participantes (máximo) quienes elaboraron un documento bajo los siguientes parámetros:

1. Describir el entorno de acción (localidad o comunidad a la cual se pertenece y sobre la cual se tiene incidencia).
2. Discutir, reflexionar y ubicar espacios de oportunidad no explorados ni trabajados con anterioridad por ningún agente ni gestor cultural local en los que sea posible innovar socialmente, aportar al desarrollo territorial y pensar en nueva(s) visión(es) de ciudad/ localidad/ comunidad posibles, factibles, viables y ejecutables a corto, mediano y largo plazo.

Bibliografía

- Arocena, José (2002). *El Desarrollo Local: un desafío contemporáneo*. Uruguay: Taurus, Universidad Católica.
- Balseiro, Natalia. *#OtrosModosDeOperarEnCultura*. En línea: http://api.ning.com/files/3lM4hDU0ZAQr7npszxdN1lfhEg3fn8mEKREeEH-G10Hn--ovK4Y9elwOq3rfEd5HINTzEooT5R*--OmaTNxnBI0u42XsYaaJ9/Otrosmodosdeoperarencultura.pdf.
- De Zubiría Samper, Sergio; Abello Trujillo, Ignacio y Tabares, Marta (1998). *Conceptos Básicos de Administración y Gestión Cultural*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- "Decreto 1589 de 1998 (agosto 5). Sistema Nacional de Cultura". En línea: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/DECRETO%201589%20DE%201998.pdf>.

- Giménez, Gilberto (1996). "Territorio y Cultura". En: *Estudios sobre Culturas Contemporáneas*, vol II, núm 4, diciembre. Universidad de Colima. México.
- Pérez, Pedro (1995). *Actores Sociales y Gestión de la Ciudad*. México: CIUDADES 28, octubre-diciembre. En línea: http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/pirez_actores.pdf.
- Sanabria, Alberto. *Financiación de la Cultura en Colombia*. En línea: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/7.%20Financiaci%C3%B3n%20de%20la%20cultura%20en%20Colombia.pdf>.

3. Marketing Cultural

¿Disciplina o herramienta?

Paulo Sanchez

3.1 El Producto Cultural

El producto cultural difiere sustancialmente del producto tradicional en tanto que son diferentes las formas de producción y, de la misma manera, diferentes las formas de comercialización y las formas de consumo.

Mientras que un objeto de producción en serie, también llamado producto comercial, se produce con el fin de que sea consumido por muchos consumidores a la vez y se realiza a través de diversos mecanismos, como la transformación de materias primas; el producto cultural es generalmente el resultado de un proceso creativo en el que intervienen personas a las cuales en muchos casos no les corresponde realizar la venta directa del producto o servicio cultural.

En el sentido estricto del concepto, la diferenciación entre el producto cultural y los demás productos y servicios no corresponde a

la denominación “comercial”, pues tanto el producto convencional como el producto cultural son susceptibles de comercialización. Es por eso que resulta útil no referirse, como en el párrafo anterior, como producto comercial al producto convencional, pues también el producto cultural es un producto comercial.

Orientación al producto

Desde la década del 70 se ha discutido sobre cual debe ser la orientación del producto cultural. En esas primeras décadas de discusión, el tema se limitó a la labor de marketing en las actividades de promoción, merchandising, distribución e investigación de mercados, entre otros, una vez el producto artístico ha sido elaborado.

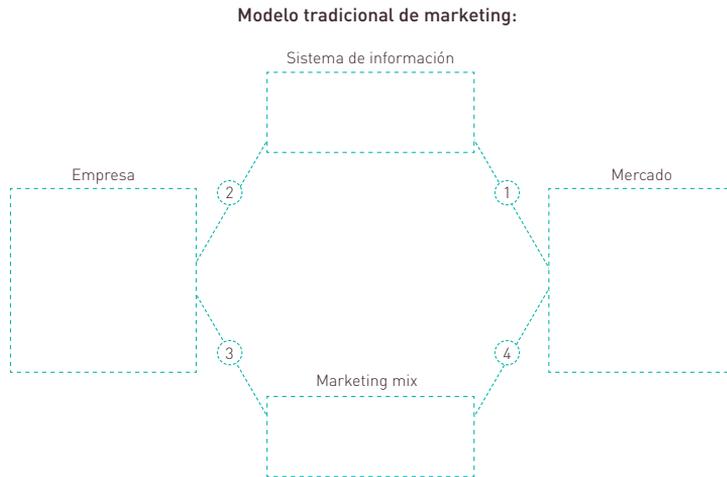
Se suele pensar que a los artistas les corresponde el arte, mientras que a los gestores o profesionales del marketing les corresponden las labores complementarias y de apoyo a la gestión del producto. Pero esa es una discusión que podrán plantearse más adelante.

El enfoque del producto cultural, con orientación al producto, privilegia al artista y su creación, y no tiene en cuenta factores externos que puedan incidir en el hecho artístico y creativo. Primero el arte y después su transferencia.

Orientación al mercado

En la década del 90, la filosofía del marketing promueve la idea de que el marketing también tiene que estar presente en el proceso de diseño y elaboración del producto, y ya no solamente constituye un grupo de herramientas para acertar en la definición de segmentos después de que la creación artística ha sido hecha. Y algunos autores como Hirschman

sugieren radicalmente que es el marketing el que debe ajustarse al arte; propone que conceptos tradicionales del marketing, como audiencia o consumidor e intercambio, deberían ser modificados para dar cabida a los productos artísticos. Desde la perspectiva propuesta por Hirschman, los artistas primero consumen sus propios productos y, si ellos los encuentran aceptables desde su ranking interno emocional y cognitivo, entonces los hacen disponibles al resto de los consumidores.

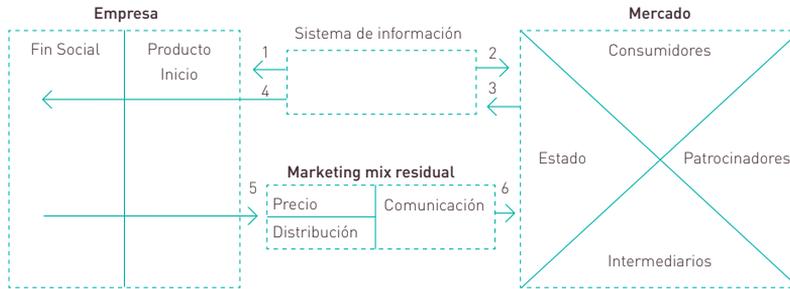


El Nuevo Producto Cultural

Hay ahora nuevos enfoques que permiten una integración equilibrada del arte y las herramientas de marketing, sin embargo, tampoco responden a la dinámica actual del mercado de las artes y la cultura.

Desde este módulo se sugiere que las artes y la cultura jamás deben perder orientación al producto en la concepción del hecho artístico; so pena de padecer la existencia efímera que padecen aquellas manifestaciones que solamente se enfocan a los mercados transitorios y terminan siendo culturas del desarraigo, de las

Modelo de Marketing para las artes y la cultura



Fuente: Colbert, Francois y Cuadrado, Manuel (2003). *Marketing de las Artes y la Cultura*. p. 29..

corrientes mediáticas ligeras y de las culturas que con sus manifestaciones apenas animan cortos ciclos de adaptación temporal a la ebullición de las modas. Pero creo que también las manifestaciones de arraigo popular requieren de espacio en las comunicaciones masivas para que puedan seguir vigentes y no trasciendan solamente como simples memorias museológicas, vacuos y melancólicos armarios constitutivos del ancestro olvidado. “La posibilidad de reconstruir un imaginario común para las experiencias urbanas debe combinar los arraigos territoriales de barrios o grupos con la participación solidaria en la información y el desarrollo cultural propiciado por medios masivos de comunicación, en la medida que éstos hagan presentes los intereses públicos. La ciudadanía ya no se constituye sólo en relación con movimientos sociales locales, sino también en procesos comunicacionales masivos”².

Algunas ideas que deben ser consideradas:

2 Néstor García Canclini (1995). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de globalización*. México D.F: Editorial Grijalbo, S.A. p.89.

S-- ¿Qué clase de producto tiene?

-- A partir de la definición de su producto, considere la pertinencia de su orientación.

-- ¿No encuentra cómo mercadear su producto? Recuerde que no tiene que renunciar al arte ni a la creación libre. Pero si vive de esto, debe tener en cuenta que hay alguien interesado en su creación.

-- ¿Está su producto sobreexposto al mercado? Recuerde que no sólo de pan vive el hombre. Pero sobre todo, hay oportunidades que no pueden desaprovecharse y la cultura como industria está llamada también a generar riqueza. No hay que tener miedo a ganar dinero con la cultura y las artes si no se está traicionando el espíritu creador.

-- El marketing de la cultura ofrece puntos intermedios que deberías considerar.

3.2 El mercado cultural

Así como para las empresas que venden productos convencionales es determinante la planeación de estrategias de comunicación, comercialización, distribución y expansión; para el producto cultural también lo es.

Hasta hace muy poco tiempo, el mercadeo de las artes y la cultura era un área inexplorada, poco estudiada y poco documentada; al tiempo que se mantenía de manera marginal en los análisis del entorno socioeconómico de las empresas y en general de los grupos humanos que analizan las ciencias económicas.

Este desconocimiento y marginación se veía con mayor énfasis en América Latina, mientras en Europa y Asia ya se hablaba de un fenómeno que empezó a transformar el desarrollo social y económico de las regiones y los países. Ese fenómeno en auge y aún visto con cierto escepticismo es el de las industrias culturales y creativas, término

acuñado por la UNESCO, y que aunque se presente como un mote capitalista para un sector tan amplio y abstracto, si sugiere una participación más activa de los actores socioeconómicos involucrados en el desarrollo de cada sector productivo de la economía de un país.

El mercado local

Colombia, y especialmente Bogotá, ya no son solamente puntos de conexión o estaciones de réplica de acciones culturales que llegaban de otros países. Ahora Colombia y Bogotá son fuente inagotable de generación de contenidos, y al mismo tiempo de consumidores de estos productos culturales.

Colombia tiene un mercado dinámico, que como en otros renglones de la economía, ha tenido que ir encontrando la manera de satisfacer la demanda interna. Pero es un trabajo para el que se hace necesario que todos los actores se pongan de acuerdo o al menos dialoguen.

¡Cuidado! No siempre el mercado externo es la panacea. Es necesario mirar si mi producto o mi servicio tiene cabida en el mercado nacional, inclusive en el dinámico y creciente mercado local. Y cuando decimos local, hay que mirar incluso la localidad en la cual nos movemos.

El mercado global

Actualmente es más fácil conectarse con el mundo, y eso hace que pasen dos cosas:

- Una es la debilidad por acceder rápidamente a los mercados de la cultura mundial, a toda costa, inclusive aunque tengamos la certeza de

que ese mercado es ajeno, difícil, competido y con desventajas evidentes para nuestros productos o servicios.

-- Y la otra, es la posibilidad que se abre de tener interlocución directa y a bajo costo con mercados potenciales para nuestra oferta de productos y servicios culturales y creativos.

Los mercados globales en estas condiciones están al alcance de todos, gestores en general que tienen la posibilidad de interactuar con estos mercados gracias a herramientas básicas de navegación virtual.

Sin embargo ese reto, que a veces se vuelve tentación, es mayor aún si tenemos en cuenta que algunos de esos atractivos mercados mundiales llegaron antes que nosotros en la consolidación de economías creativas. Por lo tanto tienen mayores niveles de desarrollo y mayores regulaciones de acceso de proveedores foráneos.

La creatividad colombiana es importante, por lo tanto, aquí una recomendación: si nuestro producto o servicio es creativo, allí es donde debemos enfocar nuestra apuesta de diferenciación: la innovación. Porque como dice el maestro Fernando Vicario: “La gente quiere comprar diferencias porque está harta de igualdades”.

Verificar las condiciones de acceso al mercado de interés y establecer contacto con las cámaras de comercio binacionales.

Oportunidades y barreras

Las oportunidades de mercado son precisamente las que ofrece el mercado local y la necesidad de generar microeconomías y microentornos favorables.

- Copar los equipamientos locales disponibles.
- Asociarse con los gestores locales para generar dinámicas colectivas.

- Segmentos objetivos más ligados a la identidad local, lo que puede generar más arraigo y mayor sentido de pertenencia, y eso puede llegar a ser garantía de sostenibilidad.
- Crear para los semejantes es más fácil que crear para los polos opuestos.

Con esto estamos haciendo énfasis en las oportunidades de integrar los mercados locales, pero no excluye las oportunidades del mercado global, que se presentan múltiples. Sin embargo, el ejercicio propuesto tiene tono local porque queremos que su gestión redunde en la generación de economía creativa nacional.

Las barreras están determinadas por la impopularidad de las visiones actuales que sitúan al marketing cultural y a la economía creativa en la dimensión de sostenibilidad de los territorios.

- Hacer visibles los aportes de su emprendimiento en la economía local documentándolo, pidiendo a las cámaras de comercio que publiquen la incidencia de tu microentorno.
- Integrarse a las asociaciones de su sector específico.
- Si es activista en el campo social, divulgar sus acciones. Hay especial interés de asociaciones cívicas e internacionales por reconocer el trabajo de quienes trabajan con grupos sociales. Es tiempo de “Bogotá Humana” y los esfuerzos en ese sentido tienen espacio de actuación.
- Enfocar el esfuerzo en consolidar su emprendimiento y ampliar la base de clientes y beneficiarios. Si es necesario, aprender como implementar una estrategia de CRM (Customer Relationship Management).
- Y nunca perder de vista que se mueve en un mercado que tiene como plataforma las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's).

3.3 Nuevos ámbitos de gestión

Las manifestaciones culturales, las industrias culturales y creativas tienen ahora un campo dinámico superior al que tenían hace una década. El auge de las nuevas tecnologías ha despertado un inesperado interés por fortalecer la economía creativa ante la dificultad de atraer industria en las ciudades. Esto ha generado que la competencia entre productos culturales y la dinamización y ampliación de los mercados objetivos sea cada día mayor y constituya un reto importante para los emprendedores culturales. Saber combinar los elementos y las herramientas que se presentan actualmente es la clave para lograr vigencia y sostenibilidad. Aprender que los productos y los mercados son rápidamente cambiantes, pero que para cada cambio hay desarrollos, garantizará que haga parte de ese mercado cultural.

Economía creativa

La economía creativa es aquella que se nutre de las industrias creativas y culturales; representa una riqueza enorme basada en el talento, la propiedad intelectual, la conectividad y por supuesto, la herencia cultural de nuestra región. Es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual.

El universo creativo está compuesto por:

- a) La Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales;
- b) Las áreas de soporte para la creatividad.

Para mayor información: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38143978>.

Mercado de intangibles y propiedad intelectual

Casi todo lo que tiene que ver con la gestión de acciones culturales y creativas está enmarcado en el valor de las ideas, sin embargo, ese concepto aún es muy efímero para ser tenido en cuenta por la economía.

Áreas de soporte para la creatividad

- Investigación, Desarrollo e innovación creativa y cultural: I+D+i;
- Formación técnica especializada en actividades creativas;
- Gobernanza (institucionalidad) y Derechos de Propiedad Intelectual;
- Educación profesional creativa.

Por eso es necesario tener en cuenta que nos enfrentamos a un mercado que no sabe valorar intangibles pero que ya comenzó a entenderlo. Pero también es un mercado que hace un énfasis especial en la protección de los derechos de creación, lo que garantiza que los beneficios económicos lleguen al creador de la idea.

“La economía creativa es uno de los grandes beneficiarios del desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC’s), pero la tecnología no pide permiso. Las dificultades que se derivan de su implementación en términos de desempleo, migración económica e inestabilidad social son enormes, pero también son enormes las oportunidades”³.

El gran capital de todo este proceso de mercadeo de las artes y la cultura está en la manera en que dinamizamos y difundimos nuestras ideas. Si antes se trataba de diferenciarnos por exclusividad de nuestros mercados, ahora está determinado por

³ Buitrago, Felipe y Duque, Iván (2013). *La Economía Naranja*. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo.

la exclusividad de nuestras creaciones, pero por la masividad de nuestras comunicaciones.

Se accede con tal facilidad a los contenidos, que ahora el único patrimonio exclusivo es el derecho de autor y la propiedad intelectual, este protege nuestra idea y hace propia nuestra creación.

El espectáculo en vivo

Si hay algo que se ha sobrepuesto a la masificación de los contenidos y su acceso a través de las TIC's es el espectáculo en vivo, cuando hablamos de manifestaciones artísticas e industrias culturales que corresponden a las artes escénicas.

Si bien estas también se difunden rápidamente a través de las redes sociales y las plataformas informáticas, la experiencia del encuentro directo entre artista y público aún no ha logrado desarrollar una plataforma que trascienda la experiencia sensorial que permite el "vivo".

La recomendación es: si es artista y su producción permite llevar a cabo espectáculos en vivo, no pierda ni un minuto en profesionalizar su espectáculo y su puesta en consideración de los públicos, ellos se lo agradecerán; además en los circuitos locales y globales son las industrias que mayor crecimiento están teniendo. Es de los pocos espacios en los que aún se puede acudir a la exclusividad como argumento.

Los esquemas de producción de un espectáculo en vivo, cualquiera que este sea, se convierten en un factor de diferenciación estratégico en el panorama de acciones de mercadeo cultural.

Lo que se pone en consideración del público en vivo, al no ser atribuible a las fluctuaciones de las plataformas tecnológicas exclusivamente, es la herramienta más poderosa de prestigio y posicionamiento de un producto cultural.

Por eso es importante cuidar cada elemento:

- Conocer el producto con el mayor nivel de detalle;
- Determinar cuál o cuáles son los escenarios apropiados para la puesta en escena del espectáculo, sin descartar ningún factor de producción que pueda convertirse en limitante o en detonante. El más apropiado posible dentro de la oferta de equipamiento en cada lugar que se proyecte presentar el espectáculo;
- Gestionar cada uno de los componentes técnicos y logísticos del espectáculo;
- Tramitar lo pertinente a contratación, permisos públicos, tributación, exenciones, etc.;
- Coordinar las agendas de trabajo de los involucrados en el espectáculo y los respectivos componentes del espectáculo (proveedores, escenarios, artistas, etc.);
- Coordinar los mecanismos y estrategias de difusión.

El espectáculo en vivo es una de las mejores posibilidades con que cuenta un artista, un gestor o promotor para mercadear el producto de su creación:

- Bogotá es ciudad creativa en el área de música declarada por UNESCO;
- Bogotá tiene los festivales al parque más importantes de América Latina;
- Bogotá tiene el Festival de artes escénicas más grande del mundo;
- Bogotá tiene uno de los cluster artísticos más importantes de América, a través de proyectos como Arte Conexión, entre otros.

La cultura como vehículo de comunicación

Una de las tareas del marketing cultural es contrarrestar la expansión “involuntiva” de las grandes industrias del entretenimiento que

circulan con paso avasallador en los terrenos que deberían estar dispuestos para las manifestaciones culturales y artísticas que relatan la identidad de los pueblos, y que han incursionado en la dinámica de globalización en la que el producto es homogéneo, y se difunde a instancias de los grandes capitales y en detrimento de la calidad artística y cultural que encarna el producto cultural, que no es lo mismo que el producto de entretenimiento.

La cultura es una expresión genuinamente humana, que el marketing debe entender como tal, para transformar cada momento de relacionamiento de una marca con el público en una experiencia que atrapa y que trasciende el hecho artístico.

Cuando en un espacio artístico y cultural hay un consumidor debe mirarse antes que esa condición, la condición humana, y entonces allí se logrará transmitir un mensaje aún más contundente por la posibilidad que se tiene de entregarlo en espacios de propensión, no al consumo sino a la expresión de sus más primarios comportamientos y sentimientos.

El acierto en el tratamiento de los mensajes en medio de las acciones artísticas y culturales es algo que aún el marketing tradicional no ha sabido abordar. Porque cuando tienen a los públicos dispuestos a dejarse tocar, es cuando de manera invasiva e intrusiva ponen allí las marcas y los anuncios. Entre más grande el merchandising, mejor —es lo que piensa la marca desde la visión tradicional. En cambio, entre más cálido y más oportuno sea el mensaje de la marca, este será mejor recordado —es lo que piensa la marca desde la visión del marketing cultural.

Financiación de la cultura

Hay que hacer una clara diferenciación entre la financiación de la cultura y el patrocinio de eventos. Por un lado, se habla de conseguir

recursos para financiar iniciativas culturales que luego generan un impacto en cultura colectiva; algo así como promover la inversión en capital social que genera cultura colectiva. En este punto es importante plantear una visión perspectiva sobre el giro mental que sugiere Roberto Gómez de la Iglesia, en su Manual Práctico para la búsqueda de Patrocinio, y es el de pasar de la captación a la generación de recursos.

Por otro lado, se habla de la necesidad de sostener la agenda cultural de los territorios o de optimizar a nivel de recursos la agenda de espectáculos y eventos culturales y artísticos que atienden una demanda efectiva.

Es esa naturaleza humana de las artes y la cultura lo que hace que las personas, como consumidores y sujetos de la comunicación, reciban con mayor contundencia y disposición los mensajes que una marca o producto quiera transmitirles, cuando esa marca o producto se impulsa en la plataforma del producto cultural o artístico.

Muy poco se ha escrito en relación con la financiación de proyectos o iniciativas culturales y artísticas, y es precisamente esa una de las principales limitaciones a la hora de realizar análisis sobre este tema específico. La cultura, a pesar de que ha ido ganando pequeños espacios en los rubros de inversión de las empresas en el mundo entero, y en significativa menor proporción en Colombia, aún tiene una tarea por adelantar en términos de la consolidación de sus músculos comerciales.

La responsabilidad social, los patrocinios y el mecenazgo son las fuentes de financiación de los espacios culturales, de las expresiones artísticas y de los escenarios que albergan las artes escénicas. Tomaremos como ejemplo el caso del Centro Cultural Biblioteca Pública Julio Mario Santo Domingo en Bogotá, que a través del modelo (sui generis para el caso de la cultura en Colombia) de alianza público-privada obtiene importantes ventajas respecto a otros centros culturales y otras empresas culturales y artísticas del país.

Lo que hace el Centro Cultural Julio Mario Santo Domingo es desarrollar con su equipo humano un proyecto con potencia artística que trasciende, no sólo artística y mediáticamente, sino que se convierte en referente latinoamericano como espacio consagratorio desde el punto de vista de su agenda de espectáculos en sus dos salas: Teatro Mayor y Teatro Estudio.

Una vez se lanza la apuesta, se pone en marcha un proyecto paralelo en el cual se diferencia lo que debe vincularse a los proyectos de responsabilidad social empresarial, lo que debe dirigirse a las grandes empresas del país y lo que debe presentarse a los pocos mecenas con que cuenta la ciudad y el país. Todo ello desde la dirección de responsabilidad social, patrocinios y mecenazgo.

¿Por qué los tres frentes en la misma instancia administrativa? Porque sin duda es mucho más preciso que un mismo equipo humano identifique la dinámica de mercado en la que puede insertarse cada una de las apuestas del Centro Cultural, y porque se tiene un feedback permanente de lo que cada espectáculo representa en términos de rédito corporativo, de posicionamiento, o comercial para las marcas a las cuales acuden a presentar su oferta comercial o de donación.

En la calle se escucha decir: “Eventos si hay, lo que no hay es quien los apoye”, y ante esa sentencia popular, poco es lo que desde el marketing de las artes y la cultura se ha hecho con contundencia, quizás porque se ha eludido el análisis del contexto microeconómico en relación con los públicos, y el macroeconómico en relación con la crisis de las empresas que están más preocupadas por su supervivencia económica que por vincular su imagen a la cultura y a las artes.

Se ha podido constatar que las empresas tienen una orientación especial a visibilizar sus esfuerzos de mercadeo a través de la participación en eventos de alto alcance mediático o eventos masivos y esas mismas empresas, además de otras que dirigen sus productos a nichos de mercado más específicos, en ocasiones prefieren realizar

casi por encargo las acciones culturales con las que impactarán a sus clientes. Esa forma de mercadear la cultura también paga, pero es menos consistente que aquella que sugiere que es el marketing cultural el que tiene la capacidad de leer el enfoque de las empresas, sus objetivos de mercadeo y su *target*, y ponerlas en interacción directa con la idea de la cultura como encuentro cotidiano de los consumidores, para hacer una oferta diferencial y que logre impacto y recordación de la mano con el éxito y el reconocimiento del hecho artístico y cultural.

Fuentes de financiación adicionales:

Se vienen haciendo esfuerzos, y no pocos, en la búsqueda de espacios y recursos para dar impulso a los emprendimientos e industrias creativas y culturales desde lo público, y ahora la cultura, dentro de su esquema de mercadeo tiene más alternativas de financiamiento.

Recursos públicos

De crédito, condonables, no reembolsables

- a. Innpulsa;
- b. Fondo Emprender;
- c. Bancoldex;
- d. Colciencias;
- e. Findeter.

Cooperación internacional

Agencias de cooperación, misiones culturales de la delegación diplomática

- a. Agencias de cooperación dependientes de estados amigos;
- b. Agencias de cooperación con fondeo privado de países amigos;
- c. Programas de extensión en áreas de interés conjunto;
- d. Fondos de gobiernos extranjeros operados por bancas multilaterales (BID, FOMIN, CEPAL, OEI, etc.).

Recursos de regalías

a. OCAD

Convocatorias y concursos

Diferentes entidades y fundaciones ofrecen recursos bajo concurso y en diferentes áreas

- a. Concertación Mincultura;
- b. BID (JK, Programa de desarrollo cultural, etc.), Fundación Corona, Fundación Carolina, Fundación Mazda, Gates Foundation, etc.

A todas estas alternativas se tiene acceso. La tarea es formalizar los procesos de cada emprendimiento creativo y cultural, formarse en competencias de formulación y estructuración de proyectos para poder acceder a estos fondos, que muchas veces se quedan con recursos sin adjudicar por ausencia de propuestas presentadas.

Páginas web recomendadas:

<http://www.bancoldex.com/porta/default.aspx>;

<http://www.fondoemprender.com/>;

<http://www.innulsacolombia.com/>.

Bibliografía

- Buitrago, Felipe y Duque, Iván (2013). *La Economía Naranja*. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Néstor García Canclini (1995). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de globalización*. México D.F: Editorial Grijalbo, S.A. En línea: <http://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/03/garcia-canclini-n-1995-consumidores-y-ciudadanos.pdf>.
- Colbert, Francois y Cuadrado, Manuel (2003). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Cultura Digital

1. Estadísticas de la Era Digital

Camilo Fajardo

- Ocho de cada diez colombianos acceden a Internet. En la ciudades de más de 200.000 habitantes, la población que ingresa a Internet se encuentra entre los 15 y 55 años de edad.

- Crecimiento del uso de Internet.
- Mayor crecimiento entre estratos bajos.
- El 54 % de los colombianos usuarios de Internet lo utilizan todos los días.

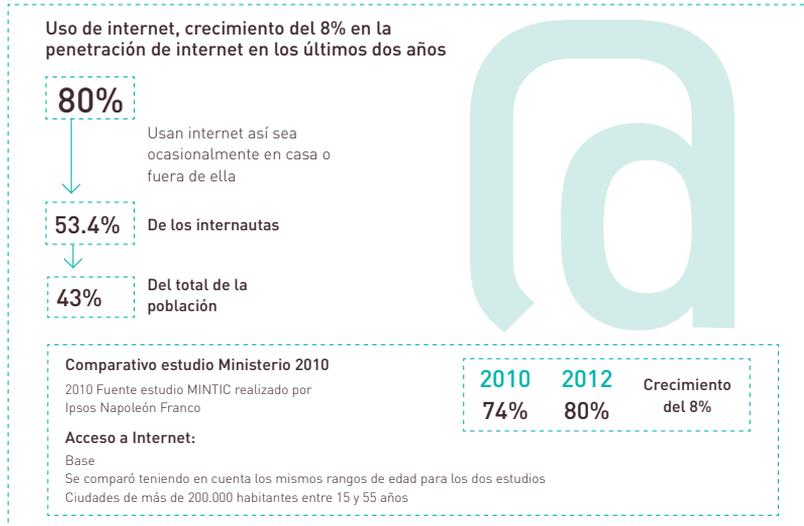
- Crece el hogar como lugar de uso mientras que baja la importancia del café Internet.

- Crece la conectividad en los hogares colombianos.

- 74% de los encuestados tienen al menos un computador que funcione en su casa. Para el año 2010 el porcentaje era de 59%. Es decir, el número de casas con un computador ha incrementado en un 15%.

- 86% de las personas que tienen al menos un computador en casa, cuentan también con una conexión a Internet. En total el 64% de los encuestados cuentan con al menos un computador y una conexión a Internet en su casa.

En los hogares conectados, el 46% cuenta con WiFi, mientras que el 8% accede mediante Internet móvil. (Hogares conectados: Aquellos que cuentan con al menos un computador que funcione y una conexión de cualquier tipo a Internet).



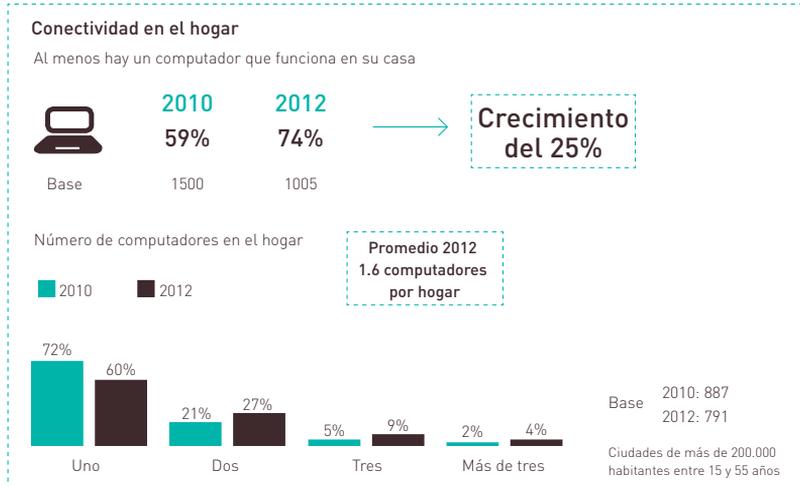
Fuente: Ipsos MediaCT. Encuesta de consumo digital en Colombia 2012. MinTIC.

- Conectividad en el hogar.

Correos, redes sociales, buscadores, vídeos y música dominan los usos de Internet. Principales actividades realizadas en los últimos tres meses:

- Enviar y recibir correos 84,1%
- Visitar redes sociales 73.3%
- Entrar a buscadores para información general 67.9%
- Ver vídeos en sitios como Youtube, Vimeo y similares 54.3%
- Bajar o descargar música 50.4%
- Visitar sitios de noticias, actualidad o deportes 42.5%
- Visitar foros, blogs y otros sitios para información de hobbies e intereses personales 41.4%

- Escuchar música sin descargarla, desde sitios como Grooveshark 40.8%
- Leer periódicos y revistas por internet 36.4%
- Buscar información de productos que quieren comprar (reseñas, comentarios de gente que lo ha comprado, etc.) 33.1%



- Cambia la forma de ver películas: los computadores ganan terreno como plataforma para ver películas.

- Bluray 03%
- DVD 78%
- Computador 30%
- Computador tipo tablet 01%
- Televisión / televisión por cable 02%
- Consola de video juegos / Xbox 01%
- Teatro en casa 01%
- Otros 00%
- Ninguno 11%

- Gana protagonismo el consumo de películas por Internet.

- Ver películas en una sala de cine o teatro 34.8%

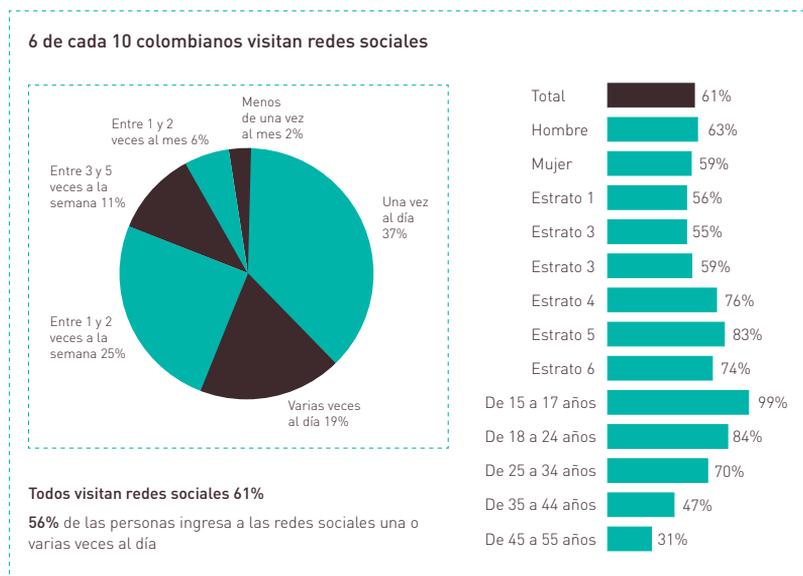
- Alquilar películas originales en lugares de alquiler de películas 16.1%
- Ver películas en internet a través de sitios gratuitos como Cuevana 15.3%
- Descargar películas de internet gratis a través de programas como Ares 12.4%
- Ver películas en mi televisor a través de pago por ver / PPV / Pay per View 10.3%
- Comprar películas originales en sitios como tiendas de discos 10.2%
- Ver películas en internet a través de sitios pagos como Netflix 5.5%
- Descargar películas de internet pagando a través de sitios como iTunes Store 3.7%
- Ninguna 17.0%

- La educación gana protagonismo entre las actividades por Internet.

- Realizar cursos gratuitos (estilo SENA virtual) 25.9%
- Buscar empleo 24.1%
- Comparar marcas o cotizar productos que planea comprar 22.7%
- Ver películas sin descargarlas desde sitios como Cuevana, Netflix y otros 21.8%
- Consultar su cuenta bancaria 19.8%
- Bajar o descargar películas 18.5%
- Hacer llamadas (Voice sobre IP por Skype o similares) 18.2%
- Estudiar carreras, especializaciones, maestrías, diplomados u otros cursos pagados 13.4%
- Realizar compras en línea 12.3%
- Buscar y hacer reservaciones en restaurantes y sitios de entretenimiento 10%
- Realizar pagos y transferencias desde su cuenta bancaria 9.7%
- Visitar sitios para conseguir pareja 3.1%

- Seis de cada diez colombiano visitan redes sociales.
- Distribución de la audiencia global.

- 14% América del Norte;
- 10% América Latina;
- 27% Europa;
- 9% Oriente Medio-África;
- 40% Asia.



- Latinoamérica fue la región que más creció en los últimos seis meses en cuanto a usuarios online. Mientras que Asia concentra más de 652 millones, Latinoamérica concentra 150 millones de usuarios online en junio 2013. La cifra subió desde enero hasta junio 2013 en un 15%.

- La población de Internet en América Latina es relativamente proporcional a la cantidad de habitantes en cada país.

- Horas Online promedio por visitante al mes. Los colombianos consumen ocho horas menos que el usuario latinoamericano promedio.

- Brasil 33,4
- Latinoamérica 24,6

- Argentina 22,9
- Perú 20,8
- Chile 20,3
- México 17,2
- Colombia 17,2
- Venezuela 16,7
- Puerto Rico 12,6

- Composición porcentual del total de visitantes de Internet. La población online de Colombia es joven en su mayoría. Los jóvenes colombianos son los más involucrados online.

- Principales cuatro categorías en las que consumen tiempo online los colombianos:

- Social Media (5,76 horas promedio por visitante al mes);
- Entretenimiento (3,33 horas);
- Servicios (2,88 horas);
- Portales (1,59 horas).

- Principales categorías visitadas por los colombianos superan en alcance al promedio global.

- Colombia está por encima del promedio mundial de horas en redes sociales por visitante al mes, aunque está menos involucrado que el promedio latinoamericano.

- Cinco de los mercados más involucrados con las redes sociales se encuentran en Latinoamérica. Colombia se encuentra entre el top diez.

- En Colombia, Facebook, LinkedIn y Ask lideran el mercado. Twitter, Scribd y Tumblr continúan ascendiendo.

- Plataformas de uso de redes
 - Micro bloguear;

- Rss;
- Widget;
- Red social;
- Salas de chat;
- Mensajería;
- Podcast;
- Vídeos compartidos;
- Fotos compartidas;
- Bloguear.

- Principio 90. 9.1

- 90. Cultura de Internet: sólo un 1% crea contenido, el 9% participa y el 90% es influenciable.

- 1. La audiencia lee, pertenece, reconoce y se guía por la red.

- 9. Participantes, replicadores y audiencia aumentada: “1% de la población comienza un grupo, el 10% puede participar activamente ya sea a partir de un hilo o responder a un tema en curso, 100% de la población disfruta de los beneficios de los grupos anteriores” Bradley Horowitz sobre Yahoo Groups.

- 1. Influenciadores. Stakeholders. Líderes de opinión de temas especializados que a partir del contenido que generan lograron, no sólo grandes audiencias, sino también grandes respuestas. La revista *Time* pone en primer lugar al bloguero Wael Gohim —ejecutivo de Google que inició en la Red la revuelta egipcia— en su lista de las cien personas más influyentes.

Bibliografía

- Ipsos MediaCT. *Encuesta de consumo digital en Colombia 2012*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. En línea: <http://www.slideshare.net/DiegoMolanoVega/encuesta-de-consumo-digital>.

2. De la Comunicación Unidireccional a la Convergencia de Medios

Camilo Fajardo

2.1 Offline vs. Online

Características del consumidor actual:

- Proactivo;
- Opina;
- Social;
- Cuestiona;
- Participativo;
- Conversa;
- No traga entero;
- Produce;
- Conectado.

Los contenidos se transforman:

- Visuales;
- Hipertextuales;
- Multimedia;
- Concretos;
- Sociales;
- Nuevas plataformas;
- Participativos.

Ejercicio

Revisar el periódico y transformar uno de los contenidos titulares en contenido web.

- ¿Cómo lo haría?
- ¿En qué formato?
- ¿Qué modificaría?
- ¿Cómo lo complementaría?

2.2 Formas y formatos para comunicarse en la era digital. Plataformas, blogs y Facebook como herramientas para la Cultura Digital

- Todos producimos, todos consumimos.
- Siempre hay algo que decir y diferentes formas de hacerlo.

Ejemplo: las *ecards* y los *memes* son creaciones de la cibercultura moderna que permiten realizar metáforas gráficas del mensaje.

- Mi pensamiento adquiere la forma que escoja.



¿En qué formato quiere comunicarse?

Plataformas que sirven para compartir:

- Flickr;
- Youtube;
- Vimeo;
- Instagram;
- Facebook;
- Tumblr;
- SoundCloud;
- Pinterest;
- Twitter;
- Google +;
- LinkedIn.

Las diferentes redes sociales y plataformas de *blogging* permiten integrar vídeo, fotografía, texto y audio, en uno o varios mensajes; el contenido publicado también se puede compartir en otros canales.

Facebook

Las personas comparten, leen y en general se enganchan más con cualquier contenido que provenga de amigos y personas que conocen y confían.

Malorie Luchich. Vocera de Facebook.

Facebook es:

- Manejo de reputación y herramienta de retroalimentación;
- Revisar perfiles para generar prospectos;
- Branding y "el efecto viral";
- Enganche del consumidor y promoción del servicio/producto;
- Llevar tráfico a la página web;
- Estás en FB, entonces tu marca es "cool";
- Retención de clientes y construcción de relaciones;
- Encontrar nuevos consumidores que de otra forma no hubieras descubierto;
- Masivo – segmentación avanzada.

Para conectar, enganchar e influenciar tener en cuenta:

Demografía

Edad;

Género;

Área demográfica.

Personal

Ciudad, País, zona;

Cumpleaños;

Educación;

Lugar de trabajo;

Estado civil.

Social

Intereses y gustos;

Conexiones;
Actividades;
Intensiones.

Instagram

La primera red social que sólo funciona en móviles (Herramientas: filtros, hashtags, followers, following, aplicaciones amigas).

Twitter

Twitter es:

- Inmediatez;
- Determina el tema del día;
- Tiempo real;
- Conversación permanente.

Lo que es hoy noticia en los medios de comunicación, en Twitter es obsoleto pues apareció ayer.

Herramientas:

Hashtags. El Número guía la conversación y por ende los Trending Topics

Links. Los usuarios valoran, replican y multiplican la información valiosa compartida.

Chat. Ya que es más barato que un SMS, hablemos en público.

Pinterest

La red social de mayor crecimiento en este momento.

Elegir El Canal

No todos son iguales, no todos deben decir lo mismo. No es necesario estar en todos los canales ni en los más grandes. Hay que estar en los más pertinentes para aquello que queremos comunicar.

La pertinencia está en la escogencia del canal, mientras que la relevancia se expresa en la temática de los contenidos.

Criterios y selección:

Tipo de audiencia

Perfil del medio;

Estadísticas de uso.

Afinidad y contexto

Lo que quiero decir vs. el medio mismo;

El usuario en qué contexto usa el medio.

Asignar el rol y el objetivo

Redes con un propósito;

Objetivo cualitativo.

Luego de escogido el canal, se produce contenido de acuerdo al rol de cada uno. Asegurándose en una producción de calidad y una excelente experiencia de usuario.

Roles y buenas prácticas:

Facebook. Mi casa es tu casa.

Twitter. Conversemos.

Instagram. Conozcámonos.

Pinterest. Esto seguro te va a gustar.

2.3 ¿Qué contenidos producir?

Para lograr un contenido relevante:

- Escuchar antes de crear;
- Investigar la audiencia;
- Motivar y participar.

Tips para crear contenido online

Escuchar

Seguir comentarios;
Realizar encuestas;
Revisar y crear foros.

Actualidad

Tendencias;
Día a día;
Especializarse.

Recursos

Usar vídeo e imágenes;
Enlaces externos;
Permitir que otros creen contenido.

Formatos

Infografías;
Vídeos;
E-books;
Presentaciones;
Entrevistas;
Podcasts.

Recomendar

Casos de éxito;
Ranking y listados;
Difundir en redes;
Networking.

Participación Digital

- Colaboración social;
- Construcción colaborativa;

Es también necesario pensar en un ecosistema social basado en los *touchpoints* del usuario:



1. Investigar los intereses de la gente;
2. Cómo participar de la conversación de manera que se instale el concepto de marca basándose en los asuntos relevantes de los usuarios;
3. En aquellos canales más afines y cercanos al *target*;
4. Facilitando la amplificación y convirtiéndose en noticia.

Entender al usuario

Investigar para conformar un insight fuerte del usuario, buscar cuáles son los asuntos relevantes para él y, finalmente, definir los territorios donde se mueve la marca.

Ejemplo: **Coca Cola**

Insight: Las personas buscan la fórmula para ser feliz.

Asuntos relevantes para el usuario: Positivismo; vida sencilla.

Territorio: La felicidad.

Establecer el objetivo del camino estratégico

Incrementar la intención:

- Visibilidad de la marca;
- Construir masa crítica;
- Generar ruido;
- Posicionar un mensaje;
- Establecer afinidad entre el producto y su territorio con el usuario.

Líneas de contenido:

El proceso de definición de las líneas de contenido empieza con escuchar lo que la audiencia dice y le interesa (escucha activa y volúmenes de búsqueda).

Criterios:

- Conectores (Asuntos relevantes e intereses de la audiencia);
- Producto y Marca (Noticias y territorios de marca);
- Impacto (Excelencia en contenidos "Liquid Content").

Los ocho conectores:

El marketing gira alrededor de las personas y lo que las conecta. Estos ocho conectores pueden convertirse en líneas de contenido:

Valores (Pasión, alegría, sensibilidad, pasión, etc.);

Raíces (Lo que nos une demográficamente. Ejemplos: hombres y mujeres de 15-35 años. Latinos que hablan español y algo de inglés de NSE 3 al 6);

Luchas (Causas por las que todos aportamos. Ejemplos: música y contenido libre: no impuestos a compañías como Sayco. Aunque los derechos de autor se respetan, todo el contenido debería ser de consumo libre);

Intereses (Actitudes, intereses y opiniones. Las redes sociales han existido siempre. Las une un interés común. Ejemplos: la buena música, el

contenido que aporte, tecnología, diversión. Lo colombiano/latino/local/underground/Indie. Accesible (\$). Todo lo que está por descubrir);

Estilo de vida (Filosofías y formas de vida. Ejemplos: experimentador. Dígito social. Es inquieto de la multimedia y melómano aventurero);

Hobbies (Aquello que define personalidades y crea hábitos y costumbres fuera del diario vivir. Ejemplos: Fotografía. Generar contenido/curar. Apps);

Preferencias (Marcas, tradiciones, costumbres y productos. Smartphones. Antisilencio. "Lo mío". Parchar. Música selectiva. Recomendar. Las cosas particulares. Tener datos curiosos. Las anécdotas. Contar historias. Salir "de levante". Lo retro. Apple, Beats, Adidas, Android, McDonald's, Bosé, RedBull, Cerveza Poker. Tardear (rumba). Fútbol con los amigos, ciclo vía. Tenis. Full 80's);

Proceso de compra (1. Un amigo/redes sociales/Influencias - Buscador/explora/links - Eventos/medios tradicionales. - Bookmark/favoritos - Busco/busco App; 2. Personalizo. Configuro. Pruebo. Exploro. "No me registro de una". Pongo en shuffle/loop; 3. Comparto. Califico. Voto. Recomendando; 4. Mientras trabajo. Mientras me traslado. Salas de espera. Fiesta. Reuniones de amigos).

Secciones, subsecciones y temas:

Entretenimiento.

Noticias de farándula;

Entrevistas;

Mi ciudad.

Comedia.

Impresiones;

Stand Up Comedy;

Cuentería;

Memes.

Documentales.

Recuento de las historias de la música producidos y curados.

Deportes.

Cubrimiento y agenda de los principales eventos deportivos de Colombia.

Arte y cultura.

Cubrimiento y agenda de los eventos culturales y artísticos de Colombia.

Shows y eventos.

Cubrimiento y agenda de los eventos musicales locales e internacionales.

Características del mensaje efectivo

Claro. Fácil de entender, sólo desarrolla una idea principal.

Preciso. Contener la respuesta a las preguntas: “¿Qué pasa?, ¿cuándo pasa?, ¿dónde y cómo pasa?”.

Oportuno. Debe transmitirse en el momento justo para que produzca el efecto que se espera.

Interesante. Atractivo para el receptor para motivarlo y vincularlo con el tema.

Producir empatía. El mensaje debe acercar, hacer que el receptor se sienta parte de lo que queremos comunicar.

Receptivo. Dispuesto a una pronta respuesta, duda o sugerencia.

Divertido y entretenido.

El mensaje es efectivo si:

1. Es compartido;
2. Comentado;
3. Propicia una acción fuera de la web.

No olvidar:

El poder de los signos de puntuación para hacernos entender;

Posibilidad de expresar una emoción 😊

Emoticones

Muestras faciales en los mensajes:

Aburrido: l-{	Guiña un ojo: ;)
Alucinante: (ä_ä)	Indiferencia: :l
Apenado: u.u	Llanto: :'(
Beso: :-*	Maravillado: *_*
Broma: :p	No entiendo: →_←
Corazón: ←3	Ojos lloroso: T_T
Desconcierto: :-S	Prefiere callar: :-X
Desquiciado: ä_ä	Sonríe: ☺ :D {
Durmiendo: z_z , (-.-)	Tristeza: ☹ ,)-:
Enojo: :-/, ò_ó	Sorpresa: :O , :-o
Felicidad: ^-^	Vergüenza ajena: -.-'

Abreviaturas en redes sociales y correos

+1 : Apoyo a un mensaje;	QT : Para citar un tweet;
ä : Inicio de mención;	RT : Reenviar el mensaje;
BRB : Ahora vuelvo;	Thx : Gracias;
CC : Con copia a;	TT : Tema del momento;
DM : Mensaje Directo;	WTF : ¿Qué es esto?;
FB : Facebook;	YT : Youtube;
GTG : Me tengo que ir;	FB : Facebook;
HT : Hashtag;	BTW : Cambiando de tema;
IMO : En mi opinión;	ASAP : Rápido por favor;
LOL : Reírse a carcajadas;	PS : Postdata;
MT : Mensaje modificado;	FYI : Para tu información;
OMG : ¡Oh Dios!;	EOT : Mismo que el anterior;
Plz : Por favor;	WBS : Escribe pronto.

Nota: Conocer el código me hace parte de la conversación

2.4 Cómo compartir en la web y permitir que otros reproduzcan mi contenido

Copia vs. apropiación

© **Copyleft**. Derecho de autor que permite la libre distribución de copias y versiones modificadas de una obra u otro trabajo, exigiendo que los mismos derechos sean preservados.

© **Copyright**. Derecho de autor que autoriza sólo al creador de la obra a decidir su forma de distribución y posibles modificaciones. Aplicado a piezas discográficas, libros, obras teatrales, películas y software.

Creative commons.

¿En Colombia quién regula los derechos de autor?

- Dirección Nacional de Derecho de Autor
- Ministerio del interior.
- www.derechosdeautor.gov.co

¿En Colombia quién asesora sobre Creative Commons?

- <http://co.creativecommons.org>.

Al compartir información en digital:

- Haz RT;
- ¡Crea tu versión!
- Comparte lo que te gusta y es de interés;
- Contribuye a la construcción, comenta;
- Señala el origen de la información;
- Fíjate en las licencias.

2.5 El proceso de producción

1. Fuentes de información:
 - Apoyarse en expertos y referentes;
 - Focus Group;
 - Publicaciones, medios de comunicación, universidades.
2. Distribuir y organizar por temas.
3. Ponderar de acuerdo al interés del usuario.
4. Dimensiones (capítulos) de contenido y sus derivados (subtemas) para establecer un abanico de contenidos.

Redefinir periodos de publicación y medición

Plan de contenidos

Responsable / Cuenta / Fecha de elaboración:

Día	AM/ PM	Canal			Capítulo	Sección	Proceso gráfico		
		FB	TT	Otro			Curaduría/ plantilla	KV/ Regional	Producción
Total por canal:					Total por procesos				
Carga pactada:					Procesos pactados				

Post	Buen v	Recurso asociado	Observaciones

Establecer la voz

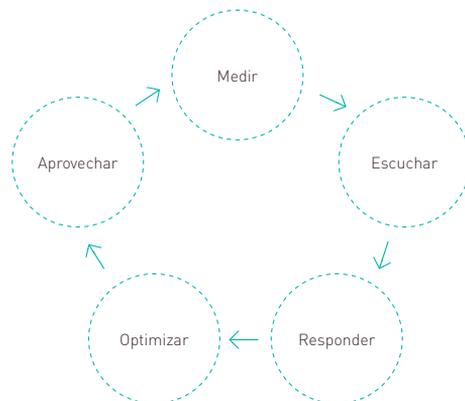
Independiente del CM o agencia que se escoja para protagonizar la voz, es importante establecer políticas que le permitan conversar dentro de unos parámetros que apoyen los conceptos de marca.

Protocolos de conversación:

- Acciones;
- Respuestas a tipos de mensajes (PQR, mensajes de odio);
- Temas que se evitan;
- Temas a impulsar.
- Mapas de escalamiento:
- Estimaciones de riesgo;
- Semáforo de acuerdo al usuario;
- Responsables a responder y tickets de servicio.
- Políticas de involucramiento:
- Responsabilidad y transparencia;
- Prudencia;
- Tono y forma;
- Funcionarios;
- Ejemplos.

El ciclo

La estrategia de contenidos tiene como fin generar una relación afín con las personas que hacen parte del grupo objetivo. Entonces estas son mucho más que “likes” y “fans”. Hay que entenderlas, escucharlas y responder a sus expectativas.



2.6 El secreto del éxito

1. Contenido de calidad —interesante y atractivo;
2. Escuchar y responder;
3. Localización con foco global;
4. 20% habla de marca, 80% de los usuarios;
5. Ser conscientes de que no todo se puede controlar;
6. Medios sociales, pero también tradicionales.

Reglas de oro

1. Escuchar y entender los intereses de los usuarios;
2. Generar un plan de conversación basado en intereses que busquen instalar el concepto de marca y persigan un objetivo;
3. Escoger canales relevantes y contextuales a los usuarios;
4. Excelencia en la producción;
5. Definir políticas de involucramiento y mapa de escalabilidad;
6. Medir, escuchar, optimizar.

Ejercicio

Definir objetivos:

- ¿Qué quiero comunicar?
- ¿Qué queremos obtener?
- ¿Visitas?
- ¿Clientes?
- ¿Seguidores?
- ¿En dónde estamos?

- ¿A quién nos queremos dirigir?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Cómo se va a hablar (tono)?
- ¿De qué medios técnicos dispongo?
- ¿Cada cuanto publicaría?
- ¿De qué hablaría?

3. Marketing Digital

Camilo Fajardo

Objetivos

1. Presentar los conceptos básicos y prácticas necesarias para una primera aproximación al Marketing Digital
2. Dejar a disposición de los asistentes un documento con instrucciones para un posterior desarrollo del tema.
3. Hacer recomendaciones finales para la dirección de proyectos que puedan implementarse por cada gestor cultural.

Glosario

Campaña: grupo de ideas o creaciones que se realizan con el objetivo de vender un producto o servicio a partir del llamado de atención o interés generado en determinado conjunto de personas.

CRM: *Customer Relationship Management.*

Ecosistema digital: herramientas que se utilizan para hacer una campaña de publicidad integral en Internet.

Estrategia: conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determinó cumplido cierto tiempo.

Marketing: conjunto de estrategias o actividades que llevan al usuario a una decisión de compra .

Marketing 2.0: transformación del marketing como resultado del efecto de las redes en Internet.

Narrativa transmedia: historia que se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación.

Prosumidor: consumidor del marketing tras la web 2.0.

Social Funnel: guía hacia la compra o consumo a partir de estrategias evaluadas por la marca en el histórico de venta o comunicación.

Social media: plataformas online que suministran contenido al usuario y permiten que este participe también en la creación y desarrollo de dicho contenido.

Estrategia: plan, regularmente dispuesto en fases, en que se consigue un objetivo (puede ser sobre ventas, comunicación o interacción con usuarios).

3.1 ¿Qué es el marketing digital? ¿Cómo era el Marketing antes del 2007?

El Marketing es un conjunto de estrategias o actividades que llevan al usuario a una decisión de compra. Estas estrategias deben crear, comunicar y entregar valores a los usuarios, los cuales, al estar satisfechos, van a beneficiar a la empresa u organización. El marketing es esencial para cualquier cosa que quiera promover y para

hacer crecer sus negocios —incluye los anuncios, la publicidad, las ventas, la distribución, etc.

Antes del 2007, el marketing contaba con interpretaciones conservadoras sobre varios elementos, quizás los principales son:

1. Las cuatro P (4 P);
2. Customer Relationship Management (CRM);
3. Social Funnel.

Definición del marketing tradicional a partir las 4 P

Producto. ¿Qué vende exactamente? ¿Qué beneficios ofrece a sus clientes? ¿Qué características definen su producto o servicio? Considere no sólo el qué, sino el cómo —envase, nombre, forma de entrega, atención, tiempos, etc.

Precio. ¿Qué valor tiene lo que ofrece a sus clientes? ¿Cuánto vale algo similar en el mercado? ¿Su producto va a ser exclusivo o económico? Se debe tener en cuenta aspectos como plazos, descuentos, intereses, etc.

Publicidad. ¿De qué forma va a dar a conocer su producto o servicio? ¿Dónde están sus clientes? Se debe tener en cuenta el público al que quiere alcanzar, las diferentes promociones a realizar, campañas de fidelización, descuentos, entre otros.

Plaza. ¿Cómo distribuir el producto o prestar el servicio? ¿Qué tipo de venta debo elegir (directa, online, mayorista, minorista)?

Interpretación tradicional CRM

De igual forma, las marcas se relacionaban con sus clientes tomando como punto de partida el perfil que querían posicionar frente al consumidor. Así, la comunicación seguía patrones definidos de la siguiente manera:

Acceso. Los usuarios sólo podían esperar respuesta por parte de departamentos asignados.

Procesos. Eran definidos por la empresa.

Duración. La que la empresa determina como "Satisfacción del cliente".

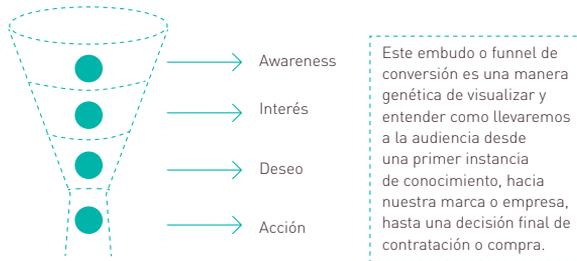
Interacción. Publicidad directa y unidimensional.

Centricidad. Horario restringido.

Comunicación. Desde las marcas hacia fuera.

Social Funnel

Por último, el consumidor era llevado hacia la compra o consumo a partir de estrategias evaluadas por la marca en el histórico de venta o comunicación. Estos procesos de venta eran así:



Awareness. Alcanzar al *target* con mensajes adecuados en canales tradicionales (Radio y Televisión).

Interés. Promover la preferencia del usuario hacia la marca o empresa con slogans fáciles de memorizar.

Deseo. Generar el deseo de adquirir, comprar o contratar del usuario con estrategias puntuales.

Acción. Convertir a los usuarios potenciales en clientes.

Las reglas del juego cambiaron con la expansión de Internet desde el 2000 y de las redes sociales desde el 2007.

Los nuevos medios (Internet y redes sociales) hicieron que el consumidor no fuera mas un actor pasivo en los procesos de compra o convencimiento de las marcas. Aquél se convirtió en un ser capaz de producir expresiones públicas de productos y servicios. Desde entonces no hablamos de *Consumidor*, sino de *Prosumidor* (Consumidor + Productor = *Prosumidor*).

Cada una de las formas y acciones propias del marketing cambió de significado y tomó al usuario como punto de partida y referente permanente para su desarrollo.

¿Qué cambió frente a las 4ps?

En lo referente a *Producto*, *Publicidad*, *Precio* y *Plaza*, son ahora los usuarios los que pueden expresar su conformidad, preferencia o dirección frente a los misma oferta de la competencia (lo que implica el arrastre de otros usuarios). En lo referente a la publicidad, los usuarios ahora dejan “huellas digitales” que pueden estudiarse para hacer una comunicación más precisa y personalizada.

¿Qué cambió frente al CRM?

Ahora los usuarios tienen más canales de expresión (correo electrónico, comentarios en las páginas web, redes sociales, blogs, etc.) y las marcas deben esforzarse por alcanzar estos nuevos medios, escuchar a sus clientes y optimizar sus procesos y servicios.

¿Qué cambió frente al Funnel?

Ahora el usuario es llevado en ciclos de compra o convencimiento a partir de acciones de involucramiento gracias a contenidos en medios digitales (Internet y redes sociales).

Ese cambio es lo que da lugar a lo que hoy llamamos Marketing Digital.

Vídeo recomendado: <http://www.youtube.com/watch?v=EhEGTMcbSUU>.

¿Cuál es la situación actual del Marketing Digital?

Integración Online y Offline

A todo lo que sucede por canales digitales (Páginas web y redes sociales) se le conoce por *Online* y a todo lo que está fuera (en puntos de venta, por ejemplo) se le llama *Offline*. Actualmente las marcas generan acciones para llevar estos canales digitales a los puntos de interés o para producir contenidos que puedan amplificarse en lo digital.

Acciones para llevar tráfico a tienda

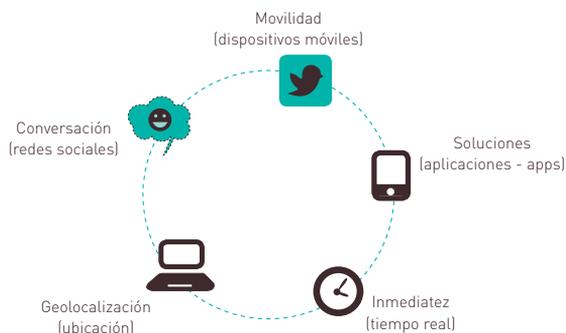
Cupones digitales de descuento | Convocatorias y *HappyHours*.

Acciones para generar contenido en exteriores

Videos virales | Transmisión en tiempo real | Videografía y fotografía desde sitios de interés | *Flashmobs*.

Articulación de ecosistemas digitales

Hace referencia al conjunto de plataformas interactivas, digitales y de redes sociales que administra una marca para llegar a su público objetivo y transmitir eficientemente un mensaje.



Acciones a partir de dispositivos móviles

Las marcas (y sus anunciantes) han encontrado en los dispositivos móviles una nueva ventana para presentar sus mensajes comerciales y, sobre todo, promocionales. Estos dispositivos, además de contribuir con las posibilidades de lectura, también resultan oportunidades gracias a la opción de geolocalización que ofrecen.

El objetivo del Marketing Digital es lograr una comunicación más precisa y personalizada (microsegmentación), por lo que el móvil es el lugar idóneo para que un usuario —ubicado en un lugar en específico— pueda acceder a la información de las marcas.

¿Hacia dónde se dirige el Marketing Digital?

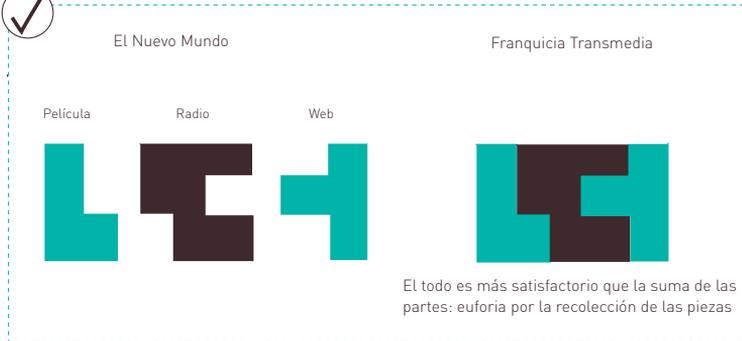
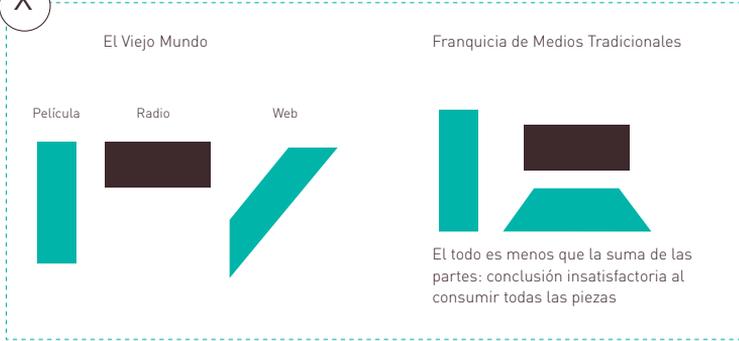
Convergencia de pantallas

Los ecosistemas de movilidad e interactividad son cada vez más numerosos y las marcas aún más concretas en su uso; no sólo para transmitir mensajes, sino para generar experiencias y llevar a la realidad estados de ánimo o sentimientos.

Vídeo recomendado: <http://www.youtube.com/watch?v=Tlo0YKzIFeg>.

Hablamos de que hoy el marketing se inclina hacia una *Narrativa Transmedia*. Se trata del relato de una historia que se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación, así el consumidor/usuario asume un rol activo. Cada medio o plataforma cuenta una parte específica y complementaria de la historia.

Los receptores y los espectadores son totalmente activos, generando en el usuario una experiencia protagónica.



El Caso Batman

Para el lanzamiento de la segunda entrega de la saga “Batman” (*The Dark Nighth*) se generó una experiencia para los usuarios; estos se involucraban en acertijos, acciones conjuntas y retos. A esta campaña se le llamó “Why so Serious”.

Videos recomendados: <http://nkaiglobal.wordpress.com/2013/02/21/batman-marketing-viral-y-los-estados-unidos/> y <http://youtu.be/VpuC7HhCPWA>.

Transmedia es una nueva forma de contar historias —que es, finalmente, lo que hacen las marcas. La pregunta que deja esta nueva alternativa es si hoy en día la narrativa de una historia tiene un fin o

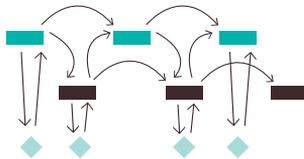
sí podemos integrar nuestras experiencias para hacer que la historia sea más personal y viva por siempre.

Vídeo recomendado: http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=EFo-rR1kQL4.

Ejercicio

Tras ver los anteriores casos y entender la interconectividad de medios y plataformas hacer una evaluación de la industria del entretenimiento que está a su alrededor. Siga las siguientes pautas:

- Escoger tres ejemplos de una película o serie de TV que sea reciente.
- Hacer una búsqueda de su página, aplicación, redes sociales o cualquier otro canal de transmisión de contenidos.
- Graficar la dependencia que existe entre estos canales siguiendo el ejemplo de la gráfica que encuentra más adelante.



3.2 ¿Cómo generar y mantener una estrategia de Marketing Digital? Encuentre el camino

¿Qué debemos tener en mente? De acuerdo con el glosario que está al inicio de este documento, cada proyecto de Marketing Digital cuenta con

un objetivo general pensado en fases (la estrategia), a veces una campaña (una forma precisa en que se expresa la estrategia por un tiempo) y, en lo posible, una táctica (una acción concreta que llama la atención).

Las posibilidades para un negocio o iniciativa son infinitas, por lo que la única recomendación es visualizar la intención que nos está motivando en cada una de estas tres partes.

Ejercicio

¿Cuál sería la estrategia, campaña y táctica de su proyecto?

Consejo: No hay una receta para el éxito en Marketing Digital. Todo se resume en la experiencia y en las ganas de hacer las cosas. Repetir este ejercicio y presentar sus conclusiones a quienes puedan darle una respuesta con conocimiento del proyecto que se evaluó (buscar quienes trabajen en algo parecido o compartan sus intereses).

Diseñando un proyecto en Marketing Digital

Ahora, para encontrar una estrategia —y si se quiere una campaña o una táctica— es necesario preparar el terreno y anticipar cada reto. Para eso es indispensable:

1. Conocer el negocio y la competencia.
2. Saber definir su propuesta de valor.
3. Plantear una meta realizable.

Conocer la competencia

- Discriminar cuáles son sus canales o propiedades digitales (páginas y redes sociales);
- Hacer un inventario de los temas tratados, frecuencia de publicación por canal y usuarios activos;
- Establecer sus territorios de marca (temas, intereses y preferencias de los consumidores). Realizar una gráfica;
- Establecer qué está mal aprovechado por la competencia o dónde hay un vacío de información que su negocio pueda colonizar.

Definir una propuesta de valor

- Evaluar si el lenguaje con el que presenta su negocio le llevaría, como comprador, no a “poner atención” sino a “querer saber más”. Tener en cuenta lo que escribe o va a escribir en redes sociales;
- Revisar lo que está comunicando y establecer qué va a decir más adelante. Buscar siempre que lo “comunicado” pueda ser “desarrollado” más adelante;
- Responder anticipadamente a la pregunta de cada cliente/consumidor/usuario: “¿Qué más necesito?”. Si la comunicación ayuda a “navegar” a los usuarios en sus propias necesidades, entonces, estarán agradecidos, confiarán y volverán.

Plantear una meta realizable

- Cada canal (web, redes sociales, blogs, etc.,) debe desempeñar un rol. Establecer para qué se incluyen las redes sociales, los blogs o la página en el proyecto. Preguntarse: “¿Los voy a usar para dar a conocer mi marca o producto? ¿Voy a usarlos para invitar a mi punto de venta? ¿Por medio de ellos me contactarán para materializar el proyecto o un negocio?”;
- Volver sobre los canales de la competencia (su cuenta en *Twitter*, por ejemplo) y evaluar su desempeño (cuántos seguidores tiene, cuántas

interacciones recibe por publicación, cómo lo tratan sus interlocutores, etc.). Establecer “indicadores” con base en ese desempeño;

-- Invertir más trabajo y presupuesto en los canales que sus consumidores vean con mayor frecuencia.

Busque apoyo en otras acciones

Aproveche cada oportunidad

No se trata únicamente de echar a andar el proyecto, sino de encontrar acciones permanentes en distintos canales que despierten interés y den a conocer el negocio. Concretamente, es posible generar:

Activaciones en social media. Generar acciones espontáneas o pequeños concursos en los que:

-- Exista un documento visible de mecánica, así como de términos y condiciones. Antes de lanzar el concurso hacer un test de ambos documentos con personas cercanas.

-- No pedir únicamente que los usuarios hagan algo. Más bien, ofrecer algo a cambio de la interacción de los usuarios (Ejemplo: un restaurante puede preparar la idea que un usuario comparte en sus redes y compartir parte de la utilidad).

-- Reconocer la participación públicamente. Por ejemplo, en las gráficas con las que se comunica, escribir los nombres de sus usuarios más activos.

Nota: Mantenerse informado de los concursos. Hacer consultas y revisar siempre cuáles son las buenas prácticas para la realización de concursos.

Envíos masivos de correo. El correo electrónico es uno de los medios más populares, económicos y flexibles en asuntos digitales. Tener en cuenta:

- Pedir a sus clientes, visitantes o usuarios activos que le envíen un correo electrónico a cambio de información útil o un beneficio (Por ejemplo: los clientes escriben y la empresa responde con descuento mínimo por re-compra, una receta, un instructivo, etc).
- Hacer envíos periódicamente con contenido de interés, promociones o consultas. Usar herramientas como: www.mailchimp.com
- Eliminar cada correo que "rebote". Debe mantener su lista depurada para que sea realmente un canal de oportunidades.

Optimización para buscadores. Google no es caprichoso en el orden de los resultados que ofrece cada vez que hace una búsqueda. Para que sobresalgan sus contenidos debe seguir algunas pautas:

- Mantener contenido original y actualizado. Google está en la capacidad de establecer si se trata de una fuente o una re-publicación.
- Incluir enlaces a otras páginas y hacer que de otros sitios y redes sociales se publiquen enlaces a sus contenidos.
- Mantener un estilo organizado. Utilizar negrillas, subtítulos y viñetas.
- Hacer que sus contenidos traten temas populares y mantener las palabras representativas de esos temas en negrilla.
- Cada foto o imagen debe llevar su descripción o pie de foto.
- Aprender sobre la terminología SEO y SEM (Manual recomendado en línea: <http://www.websa100.com/blog/portfolio-items/ebook-seo/>).

3.3 ¿Cómo proyectarse positivamente hacia una estrategia en marketing digital?

Como cualquier proyecto, en el Marketing Digital es necesario contar con un líder responsable que mantenga información útil, actualizada

y jerarquizada, así cada uno de los involucrados puede usar a favor la iniciativa común. El Director de Proyectos debe:

Asignar responsabilidades. Generar y asegurar una estrategia de Marketing implica un esfuerzo de revisión constante y en perspectiva. Al asignar responsabilidades, el director del proyecto puede tomar distancia y valorar el proyecto objetivamente.

Administrar tiempos. La eficiencia en un proyecto está directamente relacionada con el "menor tiempo" que toma cada tarea. El director de proyecto debe asegurar una medición de tiempos y optimización de procesos para que el tiempo de dedicación sea justo.

Hacer que las cosas pasen. Todo proyecto requiere de una voluntad, es decir, de un "espíritu vital" que acompañe la realización de tareas enfrentando retos y dando solución a problemas después de un inventario organizado de todas las soluciones posibles.

¿Cómo hacerlo?

La asignación de responsabilidades, administración de tiempos y gestión son atributos que se consiguen con tiempo y perseverancia. Estas cinco recomendaciones harán que el director se posicione en su rol y pueda ejecutar aquellas tres acciones más fácilmente:

- Cada proyecto dirigido debe ser colaborativo;
- Todos los participantes deben sentirse y verse beneficiados;
- Se debe maximizar la transparencia en el manejo del proyecto;
- Cada día cada participante en el proyecto debe sentirse y ser más autónomo;
- Cada estimación y cada programación debe ser realista.

Nota: En la siguiente página web se expone una lista recomendada de conductas y acciones a evitar <http://www.socialmediacm.com/como-no-liderar-un-equipo-de-trabajo/>.

Pensar proactivamente en la reputación del proyecto

Además de contar con una buena idea y una gestión eficiente, es necesario generar acciones que minimicen el riesgo frente a expresiones de inconformidad sobre el producto, el servicio y la idoneidad del equipo.

Todo director de proyecto debe gestar un plan de gestión de reputación. Cinco recomendaciones para un plan de gestión exitoso:

- Descubrir y auditar áreas, perfiles o aspectos potencialmente conflictivos;
- Entrenar e instruir al equipo para mantener una actitud negociadora;
- Mantener contenidos o información útil. Eso le pondrá en una posición más cómoda;
- Promover los estilos que generen simpatía en consumidores. Así también controlará las reacciones frente al trabajo.

Trabajo productivo

Las tareas puntuales en los proyectos de Marketing Digital pueden estimarse midiendo la duración de los procesos. No sucede igual con las tareas de administración. Para esto lo único aconsejable es la optimización de la productividad. Le recomendamos esta alternativa:

- Organizar series de tareas que puedan ser desarrolladas en bloques de 25 minutos, sin ninguna distracción. Al terminar tomar un descanso de cinco minutos.
- Cuando haya completado cuatro bloques, tomar un descanso de 20 minutos.
- No se frustre si el método no funciona inmediatamente. Toma días en adquirir el hábito y notar que la "concentración total" se multiplica.
- Usar un reloj convencional para medir el tiempo; la clave está en ser riguroso con los bloques de 25 minutos.

Técnica Pomodoro (Inventada por Francesco Cirillo en los 80's; pretende una administración eficiente del tiempo a partir de la concentración de bloques de trabajo).

Relación con los proveedores

El Marketing Digital requiere de acciones en contenidos (redacción y edición), diseño gráfico, atención a la audiencia, desarrollo o programación, relacionamiento, etc. Para cada caso necesitará equipos especializados o, mejor, trabajos puntuales por parte de estos.

Los costos van a variar según la complejidad de las tareas, el tiempo para desarrollarlas y la experiencia de los proveedores. No obstante, la forma de contratar servicios puede ser alguna de las siguientes alternativas:

Por horas de trabajo. Sólo si sabe y puede estimar correctamente el tiempo de dedicación.

Por paquetes de horas. Si sobre lo entregado puede necesitar ajustes que no puedes anticipar.

Por servicios. Sólo si es un proyecto a mediano o largo plazo y necesita, por ejemplo, el manejo de una red social.

Tiempo Completo. Sólo si es un proyecto a largo plazo y necesita alguien comprometido.

Por tareas. Sólo si es una acción o entregable puntual que otro podrá usar e implementar en adelante.

***El marketing ya no se trata de lo que haces,
sino de las historias que cuentas.***

Seth Godin.

Empresario, líder en marketing y autor de "Marketing de permiso",
"Todos los comerciantes son mentiroso",
"Tribus" y otras.

