



CADENAS DE VALOR DE LAS ÁREAS ARTÍSTICAS EN BOGOTÁ: CARACTERIZACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR SU FUNCIONAMIENTO



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.



GOBIERNO DE LA CIUDAD

SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE

©Alcaldía Mayor de Bogotá

©Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte-Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio

Mayo de 2011

Catalina Ramírez Vallejo

Secretaria de Despacho

María Clemencia Pérez Uribe

Directora de Arte, Cultura y Patrimonio

Margarita Rosa Gallardo Vargas

Subdirectora de Prácticas Artísticas y del Patrimonio

Samir Estefenn Rodríguez

Asesor de la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio

Juan Carlos Rondón Avendaño

Asesor técnico y metodológico

Oscar Julián Corzo Camacho

Asesor economía y cultura y redacción

María Bárbara Gómez Rincón

Coordinación editorial

Catalina Pérez Cubillos

Diseño y armada electrónica

Organizaciones asociadas:

Universidad Sergio Arboleda

Red de Promotores Culturales de Latinoamérica y el Caribe (Redlat)

Agradecimientos:

Equipo directivo de la Orquesta Filarmónica de Bogotá y de la

Fundación Gilberto Alzate Avendaño

Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial sin permiso de los editores.

CONTENIDO

0. PRESENTACIÓN	6
1. INTRODUCCIÓN	8
2. ANTECEDENTES DE POLÍTICA Y MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO	11
2.1 Antecedentes de política pública	11
2.2 Marco conceptual y metodológico	14
2.2.1 Identificación de eslabones y sub-eslabones	15
2.2.2 Priorización y construcción de herramientas para el levantamiento de la información	16
2.2.3 Análisis de la información	19
2.2.4 Trazado de ejes problemáticos y estrategias asociadas	19
3. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA Y RECOMENDACIONES	21
3.1 Ejes problemáticos, estrategias y acciones	23
3.1.1 Eje problemático 1: insuficiente gestión de formación de lectores en el área de Literatura	24
3.1.2 Eje problemático 2: falta de información y baja utilización de la misma por parte de los agentes del área	26
3.1.3 Eje problemático 3: deficientes esquemas no tradicionales de circulación	29
3.1.4 Eje problemático 4: baja integración de las entidades financieras a la cadena de valor	30
3.1.5 Eje problemático 5: desarticulación del eslabón de investigación con los demás eslabones	32
3.1.6 Eje problemático 6: desarticulación de los agentes de formación con los demás eslabones de la cadena	34
3.1.7 Eje problemático 7: limitado uso de tecnologías aplicadas a la gestión competitiva del área	35
3.1.8 Eje problemático 8: baja orientación de los agentes hacia la penetración de mercados (nacionales e internacionales)	37
3.1.9 Eje problemático 9: bajo nivel de acciones encadenadas entre los eslabones de creación-producción, comercialización, promoción y difusión	39
3.1.10 Eje problemático 10: bajo conocimiento del perfil ocupacional y bajo seguimiento a los egresados de programas académicos del área	42

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS (ARTE DRAMÁTICO Y DANZA) Y RECOMENDACIONES	45
4.1 Ejes problemáticos, estrategias y acciones	48
4.1.1 Eje problemático 1: ausencia de estrategias de la cadena hacia la formación de públicos	48
4.1.2 Eje problemático 2: bajo encadenamiento de los agentes de investigación al resto de los eslabones	51
4.1.3 Eje problemático 3: bajo encadenamiento de las entidades de formación con el resto de los eslabones	53
4.1.4 Eje problemático 4: muy baja orientación al uso de tecnologías aplicadas a la gestión competitiva del área	56
4.1.5 Eje problemático 5: baja orientación a penetrar mercados nacionales e internacionales	57
4.1.6 Eje problemático 6: falta de información y de mecanismos de aprovechamiento sobre el comportamiento del sector	59
4.1.7 Eje problemático 7: muy baja integración de las entidades financieras a la cadena	61
4.1.8 Eje problemático 8: bajo nivel de acciones encadenadas entre los eslabones de producción, comercialización, promoción y difusión	64
4.1.9 Eje problemático 9: bajo conocimiento del perfil ocupacional y bajo seguimiento a los egresados de programas de formación del área	67
5. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES AUDIOVISUALES Y RECOMENDACIONES	70
5.1 Ejes problemáticos, estrategias y acciones	72
5.1.1 Eje problemático 1: deficiente formación de espectadores en el área de Artes Audiovisuales	73
5.1.2 Eje problemático 2: falta de información y baja utilización de la información existente por parte de los agentes de la cadena	75
5.1.3 Eje problemático 3: deficientes esquemas no tradicionales de exhibición	77
5.1.4 Eje problemático 4: baja integración de las entidades financieras a la cadena de valor	78
5.1.5 Eje problemático 5: desarticulación del eslabón de investigación con los demás eslabones de la cadena	79
5.1.6 Eje problemático 6: bajo encadenamiento de las entidades de formación con el resto de los eslabones	81

5.1.7 Eje problemático 7: muy baja orientación al uso de tecnologías aplicadas a la gestión competitiva del área	82
5.1.8 Eje problemático 8: baja orientación a la penetración de mercados (nacionales e internacionales)	84
5.1.9 Eje problemático 9: bajo nivel de acciones encadenadas entre los eslabones de creación-producción, comercialización, exhibición y promoción-difusión	86
5.1.10 Eje problemático 10: bajo conocimiento del perfil ocupacional y bajo seguimiento a los egresados de programas de formación del área	88
6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES	91
6.1 Ejes problemáticos, estrategias y acciones de respuesta institucional	96
6.1.1 Eje problemático 1: ausencia de estrategias de la cadena hacia la formación de públicos	96
6.1.2 Eje problemático 2: falta de información con respecto al comportamiento del sector y desencadenamiento de los agentes de investigación con el resto de los eslabones	98
6.1.3 Eje problemático 3: bajo desencadenamiento de las entidades de formación con el resto de los eslabones	101
6.1.4 Eje problemático 4: baja orientación al uso de tecnologías aplicadas al sector	103
6.1.5 Eje problemático 5: baja orientación a penetrar mercados nacionales e internacionales	104
6.1.6 Eje problemático 6: muy baja integración de las entidades y fuentes de financiación a la cadena	106
6.1.7 Eje problemático 7: bajo nivel de alianzas estratégicas en el eslabón de producción	108
6.1.8 Eje problemático 8: bajo nivel de acciones encadenadas entre los eslabones de producción, comercialización, promoción y difusión	109
6.1.9 Eje problemático 9: bajo conocimiento del perfil ocupacional y bajo seguimiento a los egresados de programas de formación del área	112
7. RECOMENDACIONES GENERALES	115
8. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS	119

PRESENTACIÓN

En los últimos años, las organizaciones y los agentes del sector cultura han presenciado el visible crecimiento de una propuesta de gestión bajo el concepto de industrias culturales y se han desarrollado marcos conducentes al mejoramiento de las condiciones para la productividad y competitividad, en los cuales nos hemos apoyado y articulado como cabeza del sector en la ciudad.

Bogotá es una capital visible en un mundo global de intercambio de ideas y contenidos y de medios tecnológicos que favorecen su dinámica. Un gran escenario donde la diversidad de las culturas cobra el mayor valor para el desarrollo social, a la vez que plantea mejores oportunidades para el crecimiento económico sostenible. Y, justamente, diversidad cultural, desarrollo social y posibilidades económicas para creadores y productores son ideas fundacionales de la perspectiva de derechos a la que apunta la gestión de la administración de la Bogotá Positiva. La generación de servicios de calidad a precios accesibles complementa el marco para la satisfacción de los derechos culturales de los ciudadanos, al tiempo que ofrece nuevas oportunidades para el desarrollo profesional y personal de quienes desarrollan los emprendimientos artísticos y de gestión cultural de la ciudad.

A partir de lo anterior, tenemos el convencimiento de que la exploración exitosa de este horizonte requiere fortalecer un comportamiento estratégico y planeado, que incremente las posibilidades de las organizaciones para obtener logros. Por esto, la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte adelantó las acciones necesarias para caracterizar las cadenas de valor de las áreas artísticas, con el fin de generar el conocimiento indispensable para orientar la producción y la circulación de servicios y productos culturales, de forma que los agentes participantes en este proceso, tanto públicos como privados, mejoren su articulación y eficiencia.

Con el acompañamiento de la Orquesta Filarmónica de Bogotá, la Fundación Gilberto Alzate Avendaño y el Instituto Distrital de las Artes, y la participación de más de 500 organizaciones, agentes, colectivos y personas naturales que, amablemente, respondieron los instrumentos diseñados para obtener la información que requeríamos, hemos culminado esta tarea de investigación y análisis que presentamos.

En las páginas siguientes se reflejan los obstáculos y potencialidades que debemos abordar de cara al enorme desafío de ampliar la oferta cultural de la ciudad y mejorar su circulación, para responder a las necesidades actuales y para aprovechar oportunidades en otras partes del país y en escenarios internacionales. La ejecución de las estrategias y acciones descritas en este estudio debe lograr que en el corto, mediano y largo plazo se mejore el desempeño y la capacidad de los agentes y actores culturales, para que el mercado, la globalización y la dinámica propia de una sociedad basada en el conocimiento y las tecnologías conformen un horizonte de oportunidad para la consolidación del sector cultural de la ciudad.

Con este documento, la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte y su equipo de trabajo aportan una ruta de navegación, específica y concertada, que será un punto de apoyo central para la gestión competitiva de la oferta cultural de Bogotá en los años siguientes.

Catalina Ramírez Vallejo
Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte



1. INTRODUCCIÓN

Durante la última década, en Colombia, se ha consolidado un marco institucional de promoción y fomento para las *industrias culturales*¹ sustentado en la lógica de la transformación productiva y en la protección y conservación de la diversidad cultural. El documento *Agenda interna para la productividad y la competitividad del sector cultura, publicidad y medios* (2007) y la recién expedida Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia² (2010) son los lineamientos normativos de orden nacional más importantes de este proceso.

La política de promoción y fomento liderada por el Gobierno Nacional reconoce las posibilidades del sector cultura como generador de crecimiento económico y empleo y establece la necesidad de incrementar la productividad y la competitividad del sector mediante una estrategia de transformación productiva, participativa e incluyente. En este escenario, que se rige por objetivos de articulación entre el sector público y el privado, la participación de la ciudad a través de sus entidades públicas relacionadas, de los agentes sectoriales y de sus organizaciones culturales ha sido determinante y permanente.

La reforma administrativa distrital de 2006, que creó la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD), reconoció la necesidad de apropiarse aquellas directrices del Gobierno Nacional y de dar un paso más allá al adoptar una perspectiva específica con la formulación progresiva e implementación de un marco de estratégico para el fomento de la productividad y competitividad de bienes y servicios culturales. La SCRd, como entidad cabeza del sector y responsable de la formulación concertada de las políticas públicas, inició, a mediados de 2008, la tarea de adaptar y viabilizar los lineamientos nacionales antes señalados al escenario y a las necesidades específicas de las áreas artísticas presentes en la ciudad.

De esta manera, bajo los principios orientadores del Plan de Desarrollo “Bogotá Positiva”, se inició la formulación de las estrategias de fomento y la promoción de los bienes y servicios culturales, a través de la identificación de ejes problemáticos, acciones y socios estratégicos, en la búsqueda de un mejor desempeño económico de los actores culturales de la ciudad en términos de productividad y competitividad.

Estos lineamientos de política pública se enfocan en mejorar las condiciones estratégicas para el desarrollo económico de los agentes del sector cultural de la ciudad, en correspondencia con la perspectiva de derechos, que es piedra angular en las acciones de la Administración Distrital, mediante la generación de bienes y servicios de calidad y posibilidades de acceso para un mayor número de habitantes de la capital.

Durante los años 2009 y 2010, con la participación de más de 500 organizaciones culturales, agentes, personas naturales y entidades, directa e indirectamente relacionadas con la agenda sectorial de la ciudad, se trazó una estrategia que permitió identificar los principales obstáculos y potencialidades para la producción y circulación de bienes y servicios culturales. Esta estrategia se centró en reconocer el comportamiento coordinado y complementario entre quienes tienen (o deberían tener) un rol determinante en las actividades de producción y circulación-apropiación

¹. En este documento se entenderán las “industrias culturales” en el sentido (basado en la definición propuesta por la Unesco y UNCTAD) acogido por el documento Conpes 3659 de 2010: “Política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia”: “Aquellos sectores productivos donde se conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor”.

² Documento Conpes 3659 de 2010.

de bienes y servicios culturales. El resultado del ejercicio adelantado permitió describir la composición y las principales debilidades para el funcionamiento articulado al interior de las *cadena de valor*³ de las áreas artísticas de la ciudad.

Esta apuesta productiva, con el ánimo de aportar al proceso de ciudad “donde se escenifican transformaciones en los hábitos y modos de vida de sus habitantes, siempre en el horizonte de alcanzar una sociedad intercultural más equitativa, participativa y tolerante”⁴, busca fortalecer la capacidad de agentes y actores culturales para hacer del desafío del mercado, la globalización y la dinámica propia de una sociedad basada en el conocimiento y las tecnologías un horizonte de oportunidad para la consolidación del sector.

La Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio de la SCRCD fue la responsable de liderar esta iniciativa y la encargada de garantizar la participación de los diferentes agentes y organizaciones de las áreas artísticas que componen el sector cultural de la ciudad. Lo anterior se logró con la valiosa colaboración de las entidades adscritas, Fundación Gilberto Alzate Avendaño (FGAA) y Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB), así como de las coordinaciones de las áreas artísticas respectivas.

Así es que, como proceso de investigación, esta caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas ha cumplido el principio de reconocer la posición actual de los agentes sectoriales. Solo de esta forma se pudo garantizar que, como marco de orientación, las recomendaciones generales y acciones específicas de este documento pudieran aportar al mejoramiento estratégico de la relación entre las partes integrantes de dichas cadenas con base en razones prioritarias.

Este documento es, entonces, una carta de navegación para la implementación de estrate-

gias y acciones que en el corto, mediano y largo plazo, busca mejorar el desempeño de las actividades de producción, circulación, difusión y consumo de bienes y servicios culturales. Y su eje orientador, como se verá en adelante, se fundamenta en una perspectiva de gestión y de articulación, que da alcance al proceso de organización del sector, establecido en las Políticas Culturales vigentes para Bogotá.

³ La definición de *cadena* se asigna dado que se conceptualizan las áreas como si estuvieran compuestas por un conjunto de partes (o eslabones) cuya relación complementaria y articulada es la que conduce a la generación y circulación de bienes y servicios culturales. Por su parte se consideran de *valor*, porque cada eslabón agrega un componente determinado y necesario, en el tránsito de una idea o una creación artística a un bien o servicio que satisface necesidades y/o expectativas, y por tanto es consumido y apropiado por el público.

⁴ Instituto Distrital de Cultura y Turismo, *Políticas culturales distritales 2004-2016*, Bogotá, IDCT, 2004.



2.

ANTECEDENTES DE POLÍTICA Y MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

2.1 ANTECEDENTES DE POLÍTICA PÚBLICA

En el país, diversos sectores productivos, incluido el cultural, han identificado la necesidad de diseñar políticas públicas que respondan a los retos en materia de productividad y competitividad bajo escenarios de libre mercado. Por esto, en el marco de la Política Nacional de Productividad y Competitividad⁵, se han creado instancias como el Consejo Nacional de Competitividad, la Alta Consejería Presidencial para la Gestión Pública y Privada, las Comisiones Regionales de Competitividad, el Vice-ministerio de Desarrollo Empresarial y el Programa de Transformación Productiva, entre otras.

Este desarrollo institucional se ha basado en un trabajo público-privado articulado, que ha permitido la estructuración de diversos documentos de política como el Plan Estratégico Exportador 1999-2009, la *Agenda interna para la productividad y la competitividad del sector cultura, publicidad y medios* y la Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC), que tienen como visión

[...] que en el año 2032, Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza⁶.

En línea con lo anterior, en las últimas décadas las *industrias culturales*⁷ han cobrado relevancia internacional al ser consideradas como un sector con la capacidad para generar valor y riqueza de forma sostenible. En este contexto, la economía colombiana cuenta con un enorme potencial

creativo y productivo en el campo de la cultura para hacer de este un sector dinámico, competitivo y próspero. Sin embargo, y a pesar de sus ventajas, su adecuado desarrollo requiere reconocer las limitaciones y debilidades y establecer las estrategias que conduzcan a aumentar la productividad y competitividad del sector.

Es así como, conscientes de lo anterior, diversas entidades públicas y privadas de la cultura de los diferentes niveles territoriales han avanzado en el desarrollo de instrumentos, lineamientos y marcos normativos con los cuales se pretende fomentar y promover la consolidación de empresas culturales con la capacidad de posicionar su producción en los mercados competitivos.

Dentro de los avances sectoriales, se destaca la Agenda interna para la productividad y la competitividad del sector cultura, publicidad y medios como principal antecedente reciente de carácter

⁵ “Se entiende por productividad la relación entre lo que se produce y los recursos humanos, naturales y de capital empleados para producirlo. Una mayor productividad en el uso de los recursos de un país es determinante para aumentar el ingreso nacional per cápita. Se entiende por competitividad de un país o una región la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes. Está relacionado con múltiples factores que condicionan el desempeño de las actividades productivas, como la infraestructura, los recursos humanos, la ciencia y la tecnología, las instituciones públicas y privadas, el respeto y enriquecimiento del entorno ecológico existente y el entorno macroeconómico”. Departamento Nacional de Planeación, *Agenda interna para la productividad y la competitividad del sector cultura, publicidad y medios*, Bogotá, DNP, 2007.

⁶ Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC).

⁷ Por simplicidad y para evadir el debate sobre definiciones, actividades y diferencias entre *industrias culturales* y creativas, en adelante, se tomará la definición de industrias culturales establecida en el Documento Conpes 3659 de 2010: “Aquellos sectores productivos donde se conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor”.

orientador. Esta se define como “un acuerdo de voluntades y decisiones entre el gobierno nacional, las entidades territoriales, el sector privado, los representantes políticos y la sociedad civil sobre las acciones estratégicas que debe realizar un país para mejorar su productividad y competitividad”⁸.

La construcción de la *agenda interna para los sectores cultura, publicidad y medios* se inició en el año 2004, a través de un proceso de articulación público-privado, que tuvo como principal objetivo identificar las acciones requeridas para lograr la transformación de los factores productivos y para competir en los mercados internacionales. Como se muestra en el gráfico siguiente, las es-

trategias resultantes, presentadas oficialmente en 2007, fueron clasificadas en cinco grandes áreas: información e investigación, formación artística y capacitación empresarial, creación y producción, circulación, y divulgación y gestión. Las acciones definidas para cada una de estas estrategias apuntaban a dar respuesta a las limitantes y debilidades identificadas en los eslabones de las cadenas productivas culturales: creación, producción, distribución, exhibición y consumo, y en las actividades transversales: información, formación, archivo y preservación del patrimonio.

⁸ Departamento Nacional de Planeación, *Agenda interna para la productividad y la competitividad del sector cultura, publicidad y medios*, op. cit., p. 10.

GRÁFICO 1. ESTRUCTURA DEL SECTOR CULTURAL



Fuente: DNP, *Agenda interna para la productividad y la competitividad del sector cultura, publicidad y medios*, 2007.

Como segundo insumo orientador de relevancia, para la productividad y la competitividad sectorial, se encuentra el Documento Conpes 3659 de 2010: política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia. El objetivo de este instrumento normativo es señalar las estrategias y acciones que permitan dar respuesta a los aspectos problemáticos identificados en el sector y de esta manera contribuir a la inserción de la industria cultural en los mercados internacionales.

Este documento determinó como las principales trabas para el desarrollo de sector: la deficiente circulación y distribución de bienes y servicios culturales, el bajo acceso a financiamiento, el escaso desarrollo local, la insuficiente oferta educativa especializada y el incipiente aprovechamiento de las nuevas tecnologías en el desarrollo de modelos de negocio.

Es en este marco conceptual y coyuntural que la SCRD lideró el desarrollo orientativo necesario para articular los derroteros anteriores, de carácter macro, a las particularidades del entorno distrital en la materia. De esta forma, dando alcance al encargo específico del Decreto 558 de 2006⁹, la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio de la SCRD inició, en 2009, la gestión de levantamiento, análisis de información y concertación de prioridades, y estrategias y acciones correspondientes de cara a la caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas en Bogotá y el diseño de estrategias y acciones correspondientes para avanzar en su fortalecimiento.

Esta iniciativa, que se enmarca en las directrices nacionales de política y da cuenta de los lineamientos específicos de política pública distrital, busca generar un primer escenario priorizado y organizado para la ejecución de acciones coordinadas tendientes al mejoramiento de las condiciones para la producción y circulación de bienes

y servicios culturales: por una parte, el documento de *Políticas culturales distritales 2004-2016* y, por otra, el Plan de Desarrollo vigente. El primero aborda un

[...] marco de referencia teórico [que] no define lo que es o no es cultura, sino que construye una plataforma conceptual para pensar el campo como prácticas sociales que llevan a cabo diversos agentes que trabajan en áreas y dimensiones diversas y para formular de manera integral y transversal las intervenciones públicas y privadas en el ámbito cultural¹⁰.

En este marco conceptual se destacan dos elementos que soportan el desarrollo de este documento:

[el proceso de organización del sector, que] propicia la articulación entre las instancias y organizaciones privadas y entre estas y los organismos públicos de cultura [y] las dimensiones de formación, investigación, creación, circulación y apropiación [que] conforman el campo cultural, artístico y del patrimonio, y agrupan las distintas prácticas que llevan a cabo profesionales, instituciones, organizaciones culturales y el público¹¹.

El Plan de Desarrollo “Bogotá Positiva” describe, desde su objetivo general, el propósito de “una ciudad generadora de recursos y oportunidades, próspera y solidaria, competitiva y capaz de generar y distribuir equitativamente la riqueza”¹², y señala, como principio de política pública y de acción, el “Desarrollo económico. La acción pública se orientará al fomento del crecimiento económico, a través de los arreglos

⁹ Decreto 558 de 2006, “Por el cual se determina el objeto, la estructura organizacional y las funciones de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte y se dictan otras disposiciones”, artículos 1 y 4, literal b.

¹⁰ Instituto Distrital de Cultura y Turismo, *Políticas culturales distritales 2004-2016*, op. cit., p. 35.

¹¹ Instituto Distrital de Cultura y Turismo, *Políticas culturales distritales 2004-2016*, op. cit., pp. 45-46.

¹² Plan de Desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2008-2012 “Bogotá Positiva: para vivir mejor”, artículo 1.

institucionales necesarios para generar un adecuado clima de negocios de diferente escala que permita mejorar el tejido productivo de la ciudad”¹³.

En este escenario, el presente documento describe el desarrollo metodológico adelantado para identificar recomendaciones y acciones paralelas y complementarias para dar respuesta a las principales debilidades del funcionamiento articulado de los agentes que conforman las cadenas de valor de las áreas artísticas de la ciudad.

2.2 MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

El concepto de *cadena de valor* proviene de la propuesta de Michael Porter sobre los *clusters*¹⁴ como estrategia para el mejoramiento de la competitividad. No existe una regla estandarizada para la definición de los actores que deben hacer parte de uno, pero las particularidades de cada sector son determinantes para definir los integrantes de los mismos.

Según Porter, un *cluster*, al proveer un espacio eficiente y constructivo para el diálogo de todos los interesados (productores, proveedores, formadores, entidades de gobierno, etc.), permite la identificación de necesidades, oportunidades, restricciones y obstáculos comunes para competir. Los resultados esperados de un *cluster* son los incrementos de la productividad y la competitividad y la formación de nuevos negocios soportados en la innovación.

Tal como lo señala este autor, el éxito de un cluster y el aprovechamiento de sus ventajas depende, en un alto grado, del sentido de dependencia mutua establecido entre los actores. Lo anterior debe verse reflejado en la libre circulación de información, la disposición para construir y desarrollar agendas comunes y la presencia de un marcado interés en cooperar.

Dentro de las principales ventajas identificadas por Porter¹⁵ cabe señalar las siguientes:

- Produce información sobre oportunidades de negocio que pueden ser aprovechadas por las empresas del sector.
- Disminuye las barreras de entrada al sector, dado que existen insumos de calidad, información, capacidades y activos para desarrollar actividades productivas.
- Genera una menor percepción de riesgo en las entidades financieras, lo que puede generar un mayor acceso al crédito.
- Permite tener un mayor conocimiento de la demanda local, lo cual puede revelar segmentos de mercado en los cuales las firmas pueden diferenciarse.
- Promueve la generación de una demanda exigente y sofisticada que presiona a las firmas a crecer y responder a las demandas de los consumidores locales.
- Permite el acceso a insumos especializados, lo que genera ventajas en términos de calidad y costos.
- La información sectorial acumulada de diferentes actores, puede permitir información de calidad a un menor costo, especialmente la relacionada con los consumidores y sus necesidades.
- Genera el acceso a toda una serie de bienes y servicios que pueden ser considerados como un bien público o cuasi-público (información, infraestructura, programas de formación, *spillovers*¹⁶ de las inversiones de los privados).

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Porter define los *cluster* como “un conjunto de empresas, ofertes especializados, proveedores de servicios, firmas de industrias relacionadas e instituciones asociadas conectadas y concentradas geográficamente”. Michael Porter, “On Competition”, en *Harvard Business Review Book*, 2008.

¹⁵ Estas ventajas fueron traducidas y adaptadas del artículo de Michael Porter, “Cluster and Competition”, en *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions*. Boston, Harvard Business School Press, 1998, pp. 213-303.

¹⁶ Exceso de retorno social generado por el conocimiento de las empresas.

- Las firmas tienen frecuentemente mayor facilidad para percibir las tendencias de mercado y las nuevas necesidades de los consumidores.

Porter señala que la mayor influencia de las entidades de gobierno dentro de un cluster se da a nivel microeconómico y que su principal función debe ser eliminar los obstáculos para el crecimiento y la consolidación de los cluster. Dichas entidades deben enfocarse en fomentar la capacidad de las firmas para aumentar la eficiencia y la calidad de los bienes y servicios, principalmente a través de la provisión de información, infraestructura y formación, la generación de las reglas e incentivos para el crecimiento de la productividad (normas fiscales, propiedad intelectual y regulación) y la generación de un ambiente de negocios adecuado para la articulación del sector privado.

Tras reconocer las ventajas generadas por la configuración y consolidación de *cluster*, y teniendo en cuenta que no existe una regla única para la definición de los mismos, se propuso una metodología para identificar a los actores que serían considerados y consultados para poder conocer el estado de la generación y circulación de bienes y servicios culturales y, desde esto, generar estrategias de fortalecimiento para este efecto.

Como se verá en detalle más adelante, el proceso técnico metodológico fue diseñado para identificar los eslabones y tipos de agentes contenidos en cada uno (o sub-eslabones), y, con base en esto, establecer las debilidades al interior de cada eslabón o las ausencias de relación entre ellos y las consecuentes prioridades por atender. Se concluyó que tales prioridades, a manera de ejes problemáticos, deben ser contrarrestadas mediante la implementación de las estrategias y acciones diseñadas a manera de objetivo general.

Para la ejecución del proceso, la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio ejecutó dos convenios de asociación que permitieron contar con la capacidad operativa y técnica necesaria para el desarrollo de la investigación. El primero con la Red de Promotores Culturales de Latinoamérica y el Caribe (Redlat), para la caracterización de las cadenas de valor de las áreas de Arte Dramático y Danza, y el segundo con la Universidad Sergio Arboleda, para lo propio en el caso de las áreas de Artes Plásticas, Artes Audiovisuales y Literatura.

Como órganos técnicos encargados de la competencia decisoria y de acompañamiento, en cada caso se constituyó un comité para garantizar el adecuado equilibrio entre conocimiento del área artística del caso y de los asuntos de competitividad y teoría estratégica. De los comités hicieron parte: por la Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio, el asesor del proceso de organización; por las entidades adscritas (en su momento encargadas de las áreas, antes del inicio de funciones del Instituto Distrital de las Artes), un representante de la Dirección y el coordinador de área y, por parte de las entidades asociadas, el coordinador de la investigación, el experto consultor en temas de competitividad y un asesor con conocimiento y experiencia en el área del caso.

2.2.1 IDENTIFICACIÓN DE ESLABONES Y SUB-ESLABONES

Para atender los objetivos definidos en la investigación, se propuso un lenguaje sencillo y práctico con el fin de generar la composición de los tipos de agentes de la cadena (incluyendo personas naturales y jurídicas) que tienen (o deberían tener) relación entre sí de cara a la producción y circulación de bienes y servicios culturales.

Las actividades que se tuvieron en cuenta para esta definición de tipologías fueron establecidas

en el marco de cada comité técnico, tomando en consideración los principios de integración de cadenas productivas, así:

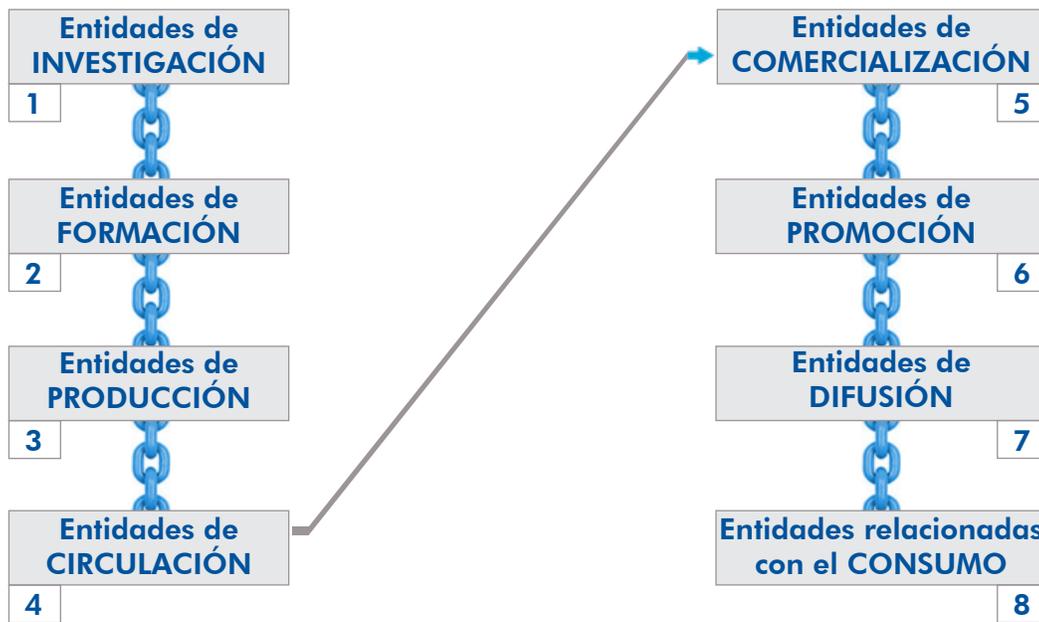
- a) Las relacionadas con la innovación y formación en el área.
- b) Las asociadas a la generación de productos finales e intermedios.
- c) Las vinculadas a la generación de capital social

y por lo tanto aquellas relacionadas con el mercado y los consumidores.

- d) Aquellas cuya relación de complementariedad permite generar valor.

Tal composición se verá con detalle y diferenciada en la sección correspondiente a cada área artística, pero se aprecia con facilidad en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2. ESLABONES DEL “ CLUSTER DE LAS ARTES ESCÉNICAS”



Fuente: SCRD-RedLat, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

Las ocho partes visibles en el gráfico, o eslabones, contienen y dan nombre a las áreas generales de gestión de la cadena de valor. Esta clasificación permitió establecer una primera lógica de limitación entre los roles de unos y otros agentes, evidenció los tipos de agentes pertenecientes a cada uno (sub-eslabones) y reflejó la participación de ciertos agentes en más de uno de estos eslabones generales.

2.2.2 PRIORIZACIÓN Y CONSTRUCCION DE HERRAMIENTAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez construida la composición de los eslabones y sub-eslabones de la cadena de cada área artística, que se encuentra más adelante, el comité

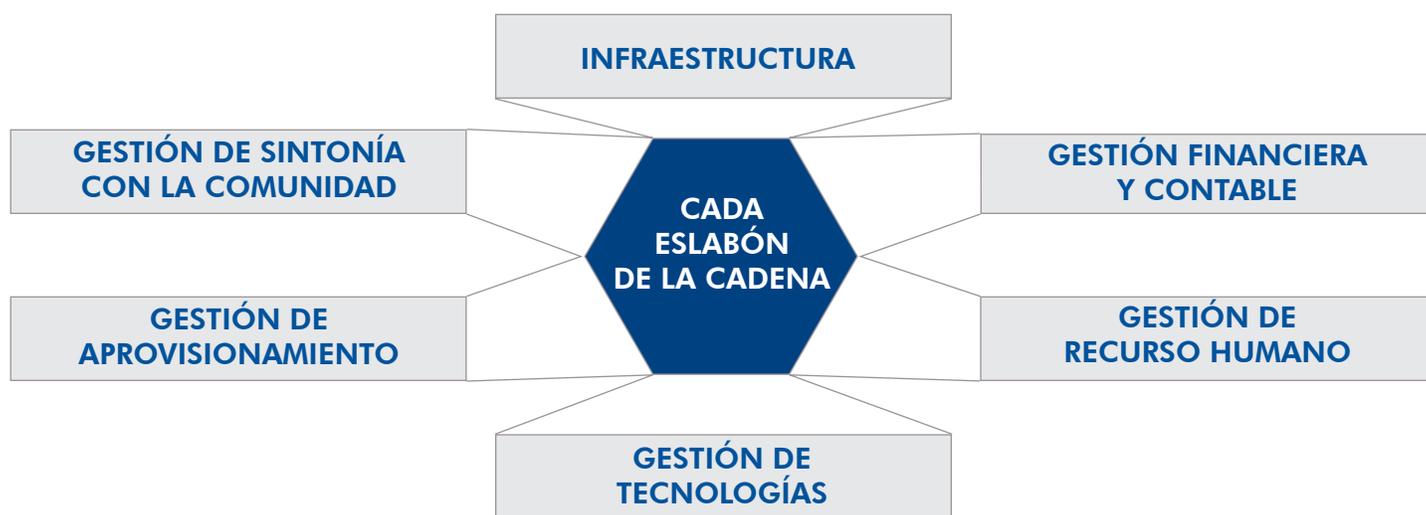
respectivo adelantó el ejercicio técnico de priorización de asuntos que debían ser indagados entre los diferentes agentes y actores.

Con el propósito de generar información indicativa de cada una de las áreas estudiadas, la ejecución del proceso de levantamiento de información se proyectó para entrevistar 100 organizaciones de cada una de estas de forma que, la aplicación de instrumentos de tipo entrevista dirigida, permitiera generar datos e información sobre la re-

lación de los agentes indagados con otros de la cadena, es decir, sobre los asuntos problemáticos en materia de encadenamiento.

Teniendo como referencia las seis áreas de gestión interna que, en términos generales, debe manejar un agente de mercado (ilustradas en el gráfico 3), el comité consideró y aprobó la desagregación de cada una de estas en asuntos específicos que las componen.

GRÁFICO 3. ESQUEMA DE LOS ASUNTOS DE GESTIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES



Fuente: SCR-D-RedLat, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

A partir de la construcción tipológica de cada una de las cadenas (eslabones y sub-eslabones), por un lado, y de la desagregación de los asuntos de gestión interna de las organizaciones o agentes que pertenecen a las distintas tipologías, por otro,

se diseñó y aplicó la metodología binaria para la adjudicación de relevancia (1 = sí relevante) o de no relevancia (0 = no relevante) al cruce entre cada sub-eslabón y cada asunto de gestión interna, como se ilustra en el cuadro 1.

CUADRO 1. EJEMPLO DE PROCESO DE PRIORIZACIÓN

ARTES ESCÉNICAS		Número de empresas	Infraestructura	Estructura organizacional	Tipo de emplazamiento	Organización jurídica	Nivel de agremiación	Ejercicio de prácticas asociativas	Infraestructura de producción (Utilería, escenografía y luces)	Actividades de soporte de las artes escénicas	Infraestructura de escenarios
			No	1	2	3	4	5	6	7	8
Nota: 1 si es relevante para la cadena, 0 si no lo es		No		1	2	3	4	5	6	7	8
Investigación -											
Centros de investigación (Público)		4	1	0	0	1	1	0	1	0	
Entidades administradoras del patrimonio cultural material e inmaterial (Público)		3	0	0	0	1	1	0	1	0	
Investigadores independientes (Privado)		3	0	0	0	1	1	0	1	0	
Escuelas y universidades privadas (Privado)		3	0	0	0	1	1	0	1	0	
Centros de investigación en tecnología (Privado)		4	1	0	0	1	1	0	1	0	
Fundaciones culturales (Privado)		4	1	0	0	1	1	0	1	0	
Organismos multilaterales y ONGs internacionales (Privado)		3	0	0	0	1	1	0	1	0	
TOTALES			3	0	0	7	7	0	7	0	
PORCENTAJES			43%	0%	0%	100%	100%	0%	100%	0%	

Fuente: SCRD-RedLat, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

De tal forma, se adjudicó relevancia (1 = relleno en azul, en el cuadro 1) a aquellos cruces entre sub-eslabón y asunto de gestión interna que se halló pertinente indagar en la medida en que agregaran valor al proceso de la cadena de valor (entendida como estrategia para una mejor producción y circulación de bienes y servicios culturales). Tal indagación se proyectó mediante el diseño de preguntas capaces de generar información cualificada, que desde la experiencia y actividad cotidiana de las organizaciones entrevistadas, permitiera el diseño de recomendaciones de política pública tendientes a mejorar la gestión, individual o articulada de los sub-eslabones con respecto a otros, bien sea de su propio eslabón o pertenecientes a otro eslabón de la cadena. Esto es, recomendaciones para mejorar el encadenamiento.

Como se aprecia en el cuadro anterior, la relevancia adjudicada por el comité a cada cruce (sub-eslabón versus asunto de gestión desagregado) se cuantificó de forma porcentual (siendo 100% aquello de total relevancia) para lograr dos conclusiones determinantes para la construcción de las herramientas de levantamiento de información. Por un lado, los temas que prioritariamente se indagarían, en un escenario limitado de recursos técnicos, humanos, económicos y de tiempo y, por otro, la destinación de número de encuestas para entrevistar organizaciones y agentes de cada uno de los eslabones, dada la necesidad de lograr vincular información de agentes que no desempeñan su gestión de forma permanente o exclusiva alrededor del sector cultural con aquellos que sí lo hacen (producción, circulación, promoción).

Puede decirse, entonces, que las zonas de mayor concentración de recuadros en azul en cada matriz (como aparecen en el cuadro 1) indicaron los énfasis temáticos a los que se dirigió el diseño de los instrumentos de levantamiento de información. Sobre esta base, los comités técnicos, a los que ya se ha hecho mención, abordaron la revisión y definición de las preguntas y posibilidades de respuesta con que se ejecutó la fase de levantamiento de información.

2.2.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Cómo se ha mencionado, el presente estudio responde al propósito de articular los lineamientos marco en materia de mejoramiento de la producción y circulación de bienes y servicios culturales en el escenario de la ciudad. En consecuencia, la lógica de análisis de la información levantada se ejecutó para establecer debilidades y potencialidades para una mejor relación entre sub-eslabones o agentes que hacen parte de la cadena de valor de las áreas artísticas estudiadas o, lo que es igual, un mejor encadenamiento.

Desde esta perspectiva, se buscó mantener la lógica con la que tales lineamientos macro dan tratamiento a los asuntos problemáticos y a los cuales corresponden las vías de acción para avanzar. Para cada una de las áreas artísticas estudiadas se plantea una columna de ejes problemáticos en la que se articulan los asuntos a los que se podría dar tratamiento mediante estrategias paralelas, complementarias o similares en términos de sus acciones específicas y sus aliados para implementación.

2.2.4 TRAZADO DE EJES PROBLEMÁTICOS Y ESTRATEGIAS ASOCIADAS

El trazado de los ejes problemáticos, a manera asuntos que aglutinan debilidades y potenciali-

dades para atender de manera más eficiente con acciones paralelas y/o complementarias y aliados correspondientes, evidenció los grandes asuntos que se encuentran desarrollados de forma detallada en la sección correspondiente a cada una de las áreas artísticas:

- Ausencia de procesos de formación de públicos.
- Falta de información respecto al comportamiento del sector y bajo aprovechamiento de la existente.
- Bajo desarrollo de esquemas no tradicionales de circulación.
- Desconocimiento de las fuentes de financiación existentes.
- Bajo encadenamiento de los agentes de investigación con el resto de los eslabones.
- Bajo encadenamiento de las entidades de formación con el resto de los eslabones.
- Baja orientación al uso de tecnologías aplicadas al sector.
- Bajo nivel de acciones encadenadas entre los eslabones de producción, comercialización, promoción y difusión.
- Baja orientación estratégica para penetrar mercados nacionales e internacionales.
- Desconocimiento del perfil ocupacional del egresado de programas de formación.

Con esta lógica, que guarda correspondencia con la forma como se ha abordado el tema de la competitividad del sector por parte del Gobierno Nacional¹⁷, se mantiene una perspectiva homogénea para guiar la concertación entre los sectores público y privado de cara a los procesos de mejoramiento perseguidos, tal como se refleja en las siguientes secciones del presente documento.

¹⁷ Específicamente, la Política nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia, contenida en el Documento Conpes 3659 de 2010.



3.

CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA Y RECOMENDACIONES

3. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA Y RECOMENDACIONES

El objetivo central de la presente investigación consistió en establecer los principales ejes problemáticos en el funcionamiento de la cadena de valor de los bienes y servicios asociados al área de Literatura. Con esto, se resalta que la gestión adelantada buscó establecer obstáculos en la relación de los agentes, tanto al interior de los distintos eslabones que conforman dicha cadena, como en la conexión entre agentes de diferentes eslabones, de acuerdo con la composición que se aprecia en el cuadro 2.

Hecho lo anterior, se lograron establecer las estrategias y las acciones de mejora necesarias para la transformación de las prácticas productivas en el área, anotando que las mismas, en concordancia con el enfoque de la investigación, se dirigen al mejoramiento de los procesos de producción

y consumo de los bienes y servicios del área en atención al tipo de agentes que son de mayor interés para el sector público; esto es, productores de contenidos y servicios conexos de carácter independiente o “no comerciales”, así como gestores de procesos de circulación y distribución alternativos o “no tradicionales”.

Para el diagnóstico del área de Literatura, el comité constituido para acompañar y orientar técnicamente el proceso, tal como se mencionó en la sección 2 de este documento, definió como los eslabones clave dentro del proceso productivo: la investigación, la creación o producción, la formación, la circulación, la comercialización, la promoción o difusión y el consumo. De acuerdo con lo anterior, se presenta la composición de la cadena en el cuadro siguiente.

CUADRO 2. COMPOSICIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA



- Traductores
- Colectivos de escritores e ilustradores
- Sociedades de gestión de derechos
- Fondos parafiscales de financiación-Línea de fomento (público)
- Fondos de promoción para la generación de empresas: Cámara de Comercio, Fomipyme, Fondo Emprender SENA, Colciencias (público)
- Entidades públicas de apoyo con impacto en el Distrito (SCRD, SDE) (público)
- Sellos, premios y galardones
- Entidades privadas de apoyo con impacto en el Distrito
- Procesos de producción desde el sector público (público)

- Editoriales
- Inversionistas privados
- Gestores y no gestores (privado)
- Entidades de financiación (privado)
- Entidades de seguridad social (privado)
- Empresas de actividades asociadas
- Donantes y mecenas (privado)
- Incubadoras: aquellas organizaciones dedicadas a acompañar la creación de empresas (privado)
- Participantes no vinculados al sector pero que se benefician: cine, teatro, TV, medios de comunicación



CIRCULACIÓN

- Entidades gubernamentales de apoyo de circulación (público)
- Ferias organizadas por las entidades públicas (público)
- Escenarios no convencionales del Distrito y del nivel nacional en Bogotá (público)
- Entidades no tradicional gubernamentales de apoyo para circulación: Transmilenio e IPES (público)

- Medios alternativos asociados a las nuevas tecnologías (privado y público)
- Bibliotecas
- Librerías
- Distribuidores
- Entidades de financiación (privado)



COMERCIALIZACIÓN

- Entidades de financiación (privado)
- Ferias y festivales organizadas por las entidades privadas (privado)
- Agentes y representantes (privado)

- Distribuidores (privado)
- Librerías
- Canales no especializados
- Agencias de publicidad



PROMOCIÓN - DIFUSIÓN

- Organizaciones de promoción cultural públicas en la ciudad: SCRCD-FGAA, Cámara de Comercio, Ministerios, SDE (público)

- Organizaciones de promoción cultural públicas en el exterior: Proexport, Cancillería (público)
- Entidades de financiación (privado)

3. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA Y RECOMENDACIONES

- Participantes no vinculados al sector, pero que se benefician
- Entidades generadoras de información cultural: SCRD-OFB, Ministerio de Cultura (público y privado)
- Medios de comunicación (privado y público)
- Publicaciones asociadas: dominicales (privado)
- Medios y procesos alternativos tecnológicos (privado)
- Críticos, reseñistas y periodistas culturales
- Promotores de lectura
- Premios y galardones



CONSUMO

- Organizaciones de incentivo del consumidor: asociaciones de consumidores, empresas de análisis de mercado y de tendencias del consumidor (público y privado)
- Organizaciones encargadas del mapeo cultural: aquellas encargadas de conocer la cadena de la industria cultural (público y privado)
- Entidades de estadística generadoras de indicadores (público y privado)
- Entidades de promoción del consumo y de formación de públicos (público)
- Consumidor individual y familiar (privado)
- Consumidor institucional o empresarial
- Uso y transformación para apropiación

Fuente: SCRD-RedLat, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

Como se mencionó previamente, se evaluaron diferentes aspectos de cada eslabón a partir de la relevancia asignada a cada uno de los componentes de las áreas de gestión en el marco del comité de expertos constituido con este fin. El ejercicio consistió en la realización de un número determinado de entrevistas dirigidas a agentes identificados a partir de su amplio conocimiento o participación en el proceso de producción y circulación de bienes y servicios del área.

A continuación se presentan las principales conclusiones producto de la sistematización y el análisis de los resultados obtenidos (a través de los instrumentos de recolección definidos en el marco del comité ya mencionado y aplicados por el equipo de la Universidad Sergio Arboleda como entidad asociada a la SCRD para la ejecución de este proceso).

Para la adecuada lectura de los resultados, que se exponen a lo largo de esta sección, es impor-

tante tener en cuenta que los mismos no tienen representatividad estadística y que los porcentajes señalados son un referente válido de la muestra de agentes encuestados. En ningún momento dichos resultados podrán ser imputados al universo del área y, ya que el análisis realizado puede ser considerado más de tipo cualitativo que cuantitativo, no desvirtúan ni los análisis ni las conclusiones obtenidas.

3.1 EJES PROBLEMÁTICOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Producto del diagnóstico realizado, se identificaron diez ejes problemáticos para el área de Literatura. Para cada uno de estos ejes, se establecieron tanto unas estrategias como un conjunto de acciones requeridas para mejorar las prácticas productivas del área.

La relevancia, pertinencia, viabilidad y oportunidad de las estrategias y las acciones fueron discutidas con la entonces gerencia de área de la Fundación Gilberto Álzate Avendaño (FGAA), ahora del Instituto de las Artes. Lo anterior, dado que en cabeza de esta dependencia estará la competencia para implementar las estrategias y acciones generadas por el ejercicio de encadenamientos realizado.

3.1.1 Eje problemático 1: **INSUFICIENTE GESTIÓN DE FORMACIÓN DE LECTORES EN EL ÁREA DE LITERATURA**

El primer eje problemático, arrojado por el diagnóstico, es la limitada oferta de programas enfocados a formar consumidores de productos literarios en la ciudad por parte de las entidades educativas del área. Apenas la mitad de las instituciones de formación consultadas (53%) realiza alguna actividad —talleres, seminarios, conferencias, ferias, etc.— con el objetivo de promover el hábito de la lectura en la población.

Un hallazgo importante, relacionado con la promoción de la lectura, es que las instituciones educativas consultadas consideran que esta clase de actividades debería estar focalizada preferiblemente en la población de menor edad. El 89% de los representantes de los centros educativos del área de Literatura señaló que la formación debe ser impartida preferiblemente a los estudiantes de primaria y secundaria.

El fin último de la cadena de bienes y servicios asociados al área es la práctica de la lectura y la escritura por los habitantes de la ciudad. Para lograr este objetivo, se requiere mejorar el contacto de los ciudadanos con tales bienes y servicios para la adquisición de habilidades o el desarrollo de hábitos, que les permitan obtener un mayor nivel de satisfacción y que los conviertan en consumidores exigentes en términos de la calidad de la oferta del área.

Lo anterior, requiere la construcción y consolidación de un proceso de fomento integral a la lectura, que considere aspectos estratégicos como formación de promotores de lectura, dispersión de infraestructura (bibliotecas y librerías) y circulación de los productos editoriales en espacios convencionales y no convencionales con metas de corto, mediano y largo plazo. En este punto, la presente investigación no profundiza en un sentido distinto al de anotar a continuación los aspectos coincidentes con su lógica competitiva estructural, aunque señala la importancia del próximo Plan Distrital de Lectura¹⁸ para su específico desarrollo.

Desde la perspectiva de los encadenamientos productivos, la atención del eje problemático señalado puede apoyarse en una gestión articulada entre diferentes eslabones de la cadena de valor del área de Literatura. En primera instancia, requiere un trabajo investigativo enfocado en la identificación de las estrategias más efectivas que deberán ser implementadas, no solo desde las entidades de formación del área, sino también en las instituciones educativas de primaria y secundaria. Como se anotó anteriormente, los actores del área son conscientes de la importancia de la construcción del hábito de la lectura en edades tempranas.

En segundo lugar, requerirá del aprovechamiento del conocimiento generado, en la implementación de programas de formación de lectores y de la explotación de los espacios de promoción y difusión del área (festivales, ferias, premios, etc.), para este mismo objetivo (Programa Libro al Viento, por citar un ejemplo).

¹⁸ Para el período 2008-2012, el Plan de Desarrollo “Bogotá Positiva” establece la meta de diseñar un plan distrital de lectura que consolide estrategias para fomentar el hábito de la lectura y garantice el derecho de la población a la cultura escrita.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA Y RECOMENDACIONES

Es importante anotar que las estrategias propuestas repercuten en la cadena de valor como un todo. Los programas de formación generados, producto de la labor de los agentes de los eslabones de investigación, formación, promoción y difusión, pueden afectar positivamente la gestión de los agentes en eslabones de circulación, creación y producción. Esto, a través de incrementos en la compra y lectura

de productos literarios, la generación de ciudadanos formados y el aumento de los estándares de calidad del área como consecuencia de la formación de consumidores más sofisticados y exigentes.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones específicas sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Insuficiente gestión de formación de lectores en el área de Literatura	Generación de un programa de investigación especializado en el tema de promoción de Lectura articulado con el Plan Distrital de Inclusión en la Cultura Escrita (Plan DICE)	<p>Listar todos los agentes de investigación (instituciones y personas) pertinentes e interesados (especializados en cultura y no especializados) en el estudio de los hábitos de lectura y sus determinantes</p> <p>Definir las líneas y los criterios de las investigaciones con la participación de los agentes de los demás eslabones de la cadena de valor del área de Literatura</p> <p>Identificar y establecer alianzas con entidades de fomento a la investigación para el apalancamiento de los estudios requeridos por el área de Literatura</p> <p>Definir las funciones, los aportes y el sistema de incentivos (económicos y no económicos) para las convocatorias a realizar</p> <p>Crear un banco de proyectos de investigación enfocado en generar información de valor para las estrategias de promoción de lectura</p>
	Promoción de un programa de experimentación en Literatura articulado con el Plan Distrital de Inclusión en la Cultura Escrita (Plan DICE)	<p>Diseñar las líneas generales del programa y establecer los socios estratégicos del mismo</p> <p>Establecer los agentes de los distintos eslabones del área de Literatura interesados en participar en el programa</p> <p>Definir la disponibilidad de espacios de circulación para implementar el programa</p>

		Realizar acciones de articulación y de generación de acuerdos con aliados estratégicos
	Fomento de un programa de formación en promoción de lectura para formadores articulado con el Plan Distrital de Inclusión en la Cultura Escrita (Plan DICE)	Articular el marco metodológico de formación de formadores para que sea contemplado en los lineamientos pedagógicos distritales Realizar el seguimiento continuo y la evaluación del programa para establecer los resultados y las acciones de mejora previos al proceso de masificación
	Fortalecimiento, mediante alianzas, de los programas de promoción de lectura en el marco de los festivales, ferias y otros espacios locales articulados con el Plan Distrital de Inclusión en la Cultura Escrita (Plan DICE)	Generar la expansión del programa de experimentación Definir esquemas de retroalimentación que permitan mejorar la efectividad del programa de experimentación Gestionar alianzas con medios comunicación masivos para difundir las estrategias promoción de lectura en el marco de los distintos escenarios

3.1.2 Eje problemático 2: **FALTA DE INFORMACIÓN Y BAJA UTILIZACIÓN DE LA MISMA POR PARTE DE LOS AGENTES DEL ÁREA**

El segundo eje problemático, identificado a través del diagnóstico realizado, es la baja utilización de la información generada por los investigadores del área y por las encuestas de consumo¹⁹. Esta situación puede tener varias explicaciones: el desconocimiento sobre los estudios y encuestas disponibles, la poca importancia dada a la información (especialmente la relacionada con el consumo) o la limitada utilidad al momento de tomar decisiones de gestión por parte de los eslabones del área.

A partir de los resultados obtenidos se pueden validar las hipótesis señaladas en el anterior apartado. En primer lugar, se presenta un desconocimiento de las fuentes de información relacionadas con el consumo cultural por parte quienes deberían ser los principales usuarios de la misma. Solo la mitad de los encuestados del eslabón de investigación aseguró conocer alguna de las encuestas de consumo realizadas para Bogotá.

¹⁹ Entre estas se mencionan como principales: la de consumo cultural y la de hábitos de lectura, consumo de libros y asistencia a bibliotecas, realizadas por el DANE, y la Encuesta Bienal de Culturas, desarrollada por el Observatorio de Culturas de la SCRD.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA Y RECOMENDACIONES

En segundo lugar, los investigadores consultados establecieron que solo en el 40% de los casos han utilizado o aprovechado los resultados o recomendaciones arrojadas por los estudios realizados. Aunque se observa algún tipo de articulación entre los agentes del mismo eslabón (un 60% de los investigadores aseguró haber realizado acuerdos asociativos de este tipo), a medida que se avanza en la cadena de valor se puede establecer que el porcentaje de alianzas es mucho menor. Tan solo el 20% de los entrevistados ha realizado acuerdos con agentes de la creación y la producción para efectos de generación de información. A lo anterior se aúna la contundente respuesta del 100% de los distribuidores, en el sentido de que no cree recibir un adecuado soporte por parte de la investigación para el desarrollo de su gestión, y del 90% que responde negativamente a la pregunta de si realiza algún análisis de tendencias del consumidor para el desarrollo de su labor.

En tercer lugar, las organizaciones encargadas de la difusión y la promoción de productos literarios consideran que las investigaciones realizadas no son útiles en un 70% de los casos. Lo anterior resulta paradójico, si se tiene en cuenta que el 75% de los investigadores señala que las preguntas realizadas en sus levantamientos de información son concertadas y discutidas tanto con el sector productivo como con las entidades públicas del área. En línea con lo anterior, los productores de

información relacionada con el consumo consideran que las encuestas realizadas son adecuadas para que los demás eslabones del área conozcan el mercado y sus tendencias.

A partir de una mayor articulación, entre los investigadores del área y los demás eslabones de la cadena de valor, es posible tener un mejor conocimiento de la demanda local —necesidades de los espectadores y tendencias del mercado— a un menor costo y así revelar segmentos de mercado y oportunidades de negocio que pueden ser aprovechados por las empresas del sector.

La generación de información y conocimiento útil para mejorar la producción y distribución de los bienes y servicios del área de Literatura requiere: en primer lugar, la identificación de las necesidades de información de la cadena en su conjunto y la optimización de los procesos de recolección; en segundo lugar, la organización, procesamiento, sistematización y difusión de los resultados de las investigaciones realizadas hasta la fecha, y, por último, la generación de un sistema de información para el área de Literatura, que permita realizar el seguimiento y evaluación de los resultados de las estrategias implementadas para el desarrollo del área.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Falta de información y baja utilización de la misma por parte de los agentes del área	Desagregación de los resultados del consumo de Literatura para Bogotá de la Encuesta de Consumo Cultural DANE	Acceder a la base de datos de la Encuesta de Consumo Cultural Organizar el equipo de procesamiento y análisis de la información Procesar y analizar la información Presentar y publicar los resultados

	<p>Optimización de información estadística</p>	<p>Analizar la complementariedad entre la información estadística del área generada por el DANE y la producida por los agentes públicos y privados del área</p> <p>Analizar la utilidad de la información estadística disponible para el área</p> <p>Identificar las necesidades de información no cubiertas por la información estadística disponible</p> <p>Articular el levantamiento y la organización de información para impedir la duplicación de esfuerzos y el levantamiento de información útil para el área (generar información para cada uno de los eslabones). El espacio sugerido para avanzar en este frente es la mesa de indicadores del área, liderada por la Gerencia de Literatura del Instituto de las Artes</p> <p>Construir y consolidar un espacio de centralización, difusión y análisis de información útil para el área. Se propone que este espacio virtual esté a cargo del Observatorio de Culturas de la SCRD</p>
	<p>Sistematización de información y seguimiento a los programas de apoyo de la SCRD e Instituto de las Artes</p>	<p>Identificar todos los programas de apoyo de la SCRD-Instituto de las Artes y definir los indicadores de seguimiento de producto, gestión y resultados</p> <p>Analizar, con los agentes públicos y privados, los avances de los programas de apoyo e identificar acciones de mejoramiento. Este punto implica la conformación de un sistema de información, seguimiento y evaluación para el área</p> <p>Desarrollar mecanismos para fortalecer la difusión de los programas de apoyo y el aprovechamiento de sus avances y resultados</p>

3.1.3 Eje problemático 3: DEFICIENTES ESQUEMAS NO TRADICIONALES DE CIRCULACIÓN

Los circuladores consultados señalaron que la infraestructura existente en la ciudad para la circulación de Literatura puede ser considerada como deficiente (45%). Estos mismos agentes consideran en un porcentaje importante el uso de nuevas tecnologías en el área también es deficiente (40%). Esto implica la presencia de insuficiencias en infraestructura para responder adecuadamente a las demandas de la ciudad y la necesidad de desarrollar esquemas de circulación innovadores que promuevan la apropiación de los contenidos literarios en contextos locales.

A lo anterior se suma el hecho de que el 55% de los agentes de circulación entrevistados y el 48%

de agentes de creación-producción coinciden en que el fortalecimiento de la circulación debe concentrarse en nuevas estrategias sobre los canales de distribución existentes.

Es importante identificar experiencias consideradas como exitosas, en las que se utilicen nuevos esquemas —no tradicionales y/o alternativos—, y que puedan ser replicadas en la ciudad. Por otra parte, se considera necesaria la articulación con los agentes privados que cuentan con la infraestructura requerida para circulación de los productos literarios producidos por los creadores locales.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

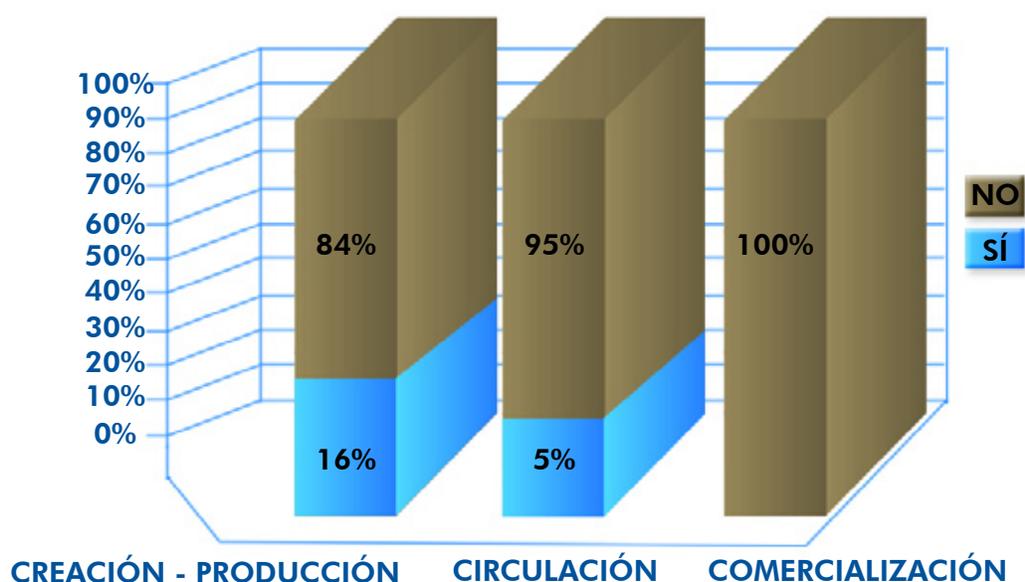
EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Deficientes esquemas no tradicionales de circulación	Generación de conocimiento de experiencias recientes	Identificar los nuevos escenarios de circulación (no tradicionales y alternativos) Documentar las mejores prácticas identificadas en materia de utilización de nuevos espacios para generar el efecto “imitación” Difundir las prácticas identificadas con actores de la cadena de valor correspondientes
	Política concertada de desarrollo de escenarios para la circulación	Fortalecer redes existentes y replicar sus esquemas bajo lógica de circuitos para la circulación de contenidos asociados al área Establecer alianzas con la infraestructura privada ya existente para optimizar la circulación, generando compromisos en la difusión por parte del sector público que se compensan con los ahorros en infraestructura

3.1.4 Eje problemático 4: BAJA INTEGRACIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS A LA CADENA DE VALOR

Uno de los aspectos, con mayor nivel de coincidencia entre todos los eslabones, es el problema

relacionado con los recursos de apalancamiento disponibles para el área. Tan solo un 16% de los productores consultados ha recibido alguna financiación por parte de fondos privados y el 5% de los circuladores y el 0% de los comercializadores han tenido acceso a recursos del sector financiero.

GRÁFICO 4. PROYECTOS APALANCADOS CON CRÉDITOS DEL SECTOR FINANCIERO



Fuente: SCRD -Universidad Sergio Arboleda, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

Desde el punto de vista de los circuladores, es claro que no creen poseer el suficiente conocimiento sobre esquemas y fuentes de financiación ya que el 90% de los entrevistados lo cree así. Paralelamente, el 84% de los agentes de producción indagados manifiesta no haber recibido financiación para un proyecto y el 90% de los agentes de los eslabones de comercialización y de promoción contestó negativamente a la pregunta de si los actores de tales eslabones tienen el suficiente conocimiento de los esquemas y las fuentes de financiación.

El limitado acceso al crédito puede ser explicado por dos causas no excluyentes. En primer lugar, el desconocimiento de las fuentes de financiación

disponibles y, en segundo lugar, las restricciones presentes en el mercado de fondos prestables, generadas por las particularidades productivas de las áreas culturales.

Dadas las elevadas inversiones que se tienen que realizar en los procesos de producción editorial, la eliminación de barreras de entrada, a través del acceso al crédito, es una estrategia relevante para el desarrollo del sector. La visualización de un área de Literatura organizada y articulada y un mayor conocimiento de su funcionamiento por parte de las entidades financieras, genera una menor percepción de riesgo, lo que puede repercutir en un mayor acceso al crédito.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA Y RECOMENDACIONES

Se considera importante, generar conocimiento en doble vía, por una parte, acercarse a las entidades financieras, para que estas entiendan el modelo de negocio del área de Literatura y por otra parte, que los agentes de la cadena, conozcan e identifiquen posibles líneas de financiación presentes en los mercados financieros. Finalmen-

te la principal apuesta debe ser la creación de líneas de crédito especializadas, que respondan a las necesidades de los agentes del área.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Baja integración de las entidades financieras a la cadena de valor	Capacitación en fuentes de financiación disponibles y su funcionamiento	Identificar aliados o generar contenidos y metodologías para la capacitación Promover y difundir la participación de los agentes del área Construir una caracterización de riesgo del área ante la Superintendencia Financiera
	Acercamiento de los agentes del área a las entidades financieras	Generar y difundir programas de formalización y planes de negocio empresarial de la Cámara de Comercio Promover encuentros tipo ruedas financieras, ángeles inversionistas y capital semilla para lograr un acercamiento a las lógicas del mercado Identificar y conocer las políticas de crédito existentes en la banca privada y pública
	Fomento a líneas de créditos especializadas	Definir criterios y requerimientos del sistema financiero para crear una línea de crédito especializada para el área Definir alianzas estratégicas con los otorgantes de crédito no comercial para esta área (banca capital, cajas de compensación y otros agentes)

3.1.5 Eje problemático 5: DESARTICULACIÓN DEL ESLABÓN DE INVESTIGACIÓN CON LOS DEMÁS ESLABONES

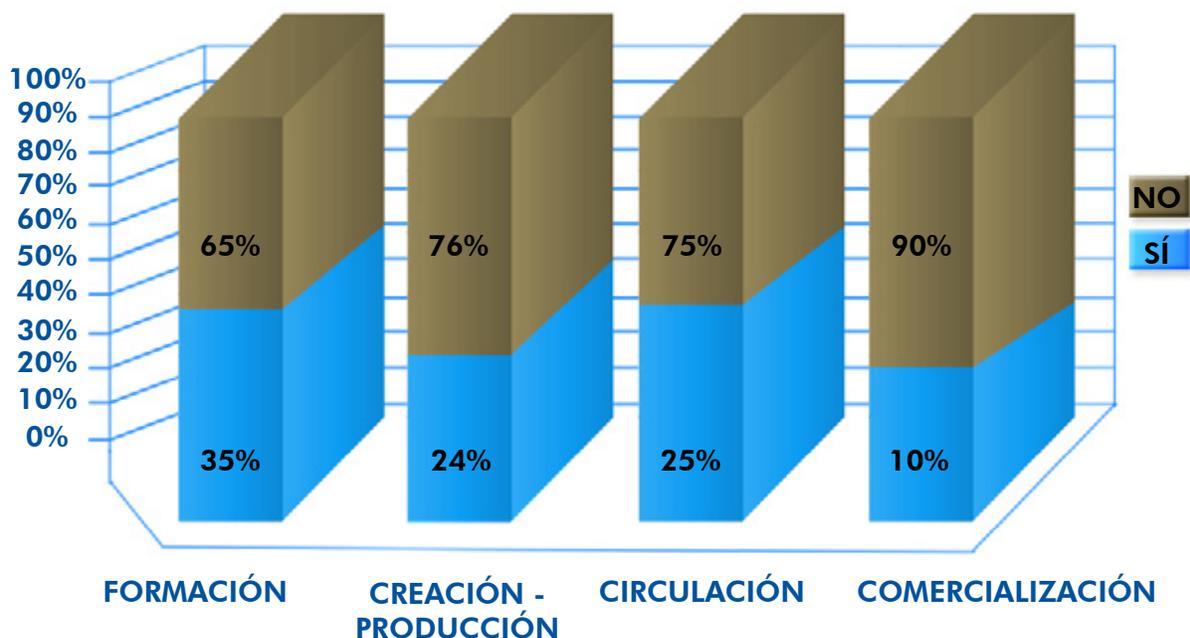
El sondeo realizado con investigadores del área permitió establecer que, en la mayoría de los casos, las investigaciones y sus respectivos resultados y recomendaciones no son utilizados por los demás eslabones de la cadena. Además se identificó una débil generación de alianzas entre los diversos centros de investigación del área.

El diagnóstico realizado permitió establecer que es baja la asociatividad de las entidades encargadas

de generar conocimiento en el área de Literatura con los demás eslabones. Tan solo en un 20% de las ocasiones se da algún tipo de convenio o alianza de estos agentes con los creadores y productores.

Una característica común a todos los eslabones consultados, es la limitada importancia dada por la mayoría de los eslabones al aprovechamiento y a la utilización de información relacionada con el mercado y las tendencias de la industria. Por citar un ejemplo, las instituciones de formación solo en un 35% de los casos, utiliza información relacionada con el mercado al momento de ajustar o lanzar nuevos programas educativos.

GRÁFICO 5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE SOBRE EL MERCADO EDITORIAL DE LOS AGENTES ASOCIADOS A LOS ESLABONES DE LA CADENA



Fuente: SCRD-Universidad Sergio Arboleda, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA Y RECOMENDACIONES

Lo anterior está acompañado de la baja importancia dada a los consumidores, por la mayoría de los eslabones, al momento de tomar decisiones sobre creación, producción, circulación, comercialización y difusión o promoción. Tal como lo señala el diagnóstico, las ocasiones en que se tienen en cuenta las características de los consumidores, al momento de generar los procesos propios de cada eslabón, no superan el 25% en ningún caso.

Otra característica importante identificada en el estudio es que los agentes dedicados a la distribución (100%) y a la difusión o promoción (70%) consideran que la información producida por los investigadores del área no es útil al momento de toma de decisiones y no permite optimizar los procesos de comercialización y difusión de Literatura.

Como se comentó previamente, los anteriores resultados contrastan con lo señalado por parte de los investigadores y generadores de información relacionada con el consumo cultural. Para un porcentaje importante de estos agentes, la información generada favorece el conocimiento del mercado y de las tendencias del área.

Por último, es importante destacar que, aunque se señala que la información en general no es útil

y que es escaso el aprovechamiento de la misma, se considera que es necesaria una mejor divulgación de las investigaciones que han sido realizadas y que se realizarán en el futuro.

Al igual que en el caso del aprovechamiento de la información, a partir de una mayor articulación entre los investigadores del área y los demás eslabones de la cadena de valor, es posible tener un mayor conocimiento de la demanda local —necesidades de los espectadores y tendencias del mercado— a un menor costo. Lo anterior puede revelar segmentos de mercado y oportunidades de negocio que pueden ser aprovechados por las empresas del sector.

La generación de conocimiento útil para el área de Literatura y su adecuado aprovechamiento requiere la identificación de las necesidades de investigación de la cadena en su conjunto y de la articulación entre los centros de investigación y los demás eslabones mediante la creación de un banco de proyectos, la vinculación al proyecto de los recursos de la investigación concertada y la consolidación de un fondo financiado con aportes públicos y privados.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Desarticulación del eslabón de investigación con los demás eslabones	Generación de investigación articulada a las necesidades del área	<p>Identificar centros de investigación con potencial de investigación en asuntos de gestión del área</p> <p>Convocar a los agentes de los otros eslabones para identificar las necesidades de investigación y establecer mecanismos de aprovechamiento</p>

		<p>Crear un banco de proyectos de investigación con el fin de generar un espacio en el que se puedan discutir y generar acuerdos. Así, se propone la consolidación de una mesa de competitividad para el área de Literatura</p> <p>Vincular los proyectos del banco de proyectos a la línea de investigación del programa de fomento al sector (para dar primacía a la financiación de proyectos identificados como prioritarios para el área)</p> <p>Generar un fondo de investigación financiado por aportes públicos y privados</p> <p>Generar acuerdos de investigación con los centros identificados y mecanismos de aprovechamiento</p>
--	--	---

3.1.6 Eje problemático 6: DESARTICULACIÓN DE LOS AGENTES DE FORMACIÓN CON LOS DEMÁS ESLABONES DE LA CADENA

Como se ha mencionado a la largo de esta sección, es evidente la falta de articulación entre los diferentes eslabones del área. Al igual que en el eslabón de investigación, se observa que existe una escasa preocupación de las entidades encargadas de generar ofertas de formación respecto a las necesidades del área. Tan solo en un 29% de los casos se realiza algún tipo de consulta con el sector productivo al momento de realizar nuevas propuestas de formación académica.

Las entidades de formación (71%) no realizan consultas con los empresarios del área, ni tampoco efectúan alguna clase de pesquisa o análisis de información sobre el mercado (65%) al momento de realizar o ajustar las propuestas de formación académica. Además, el 76% de las entidades de formación entrevistadas no cuenta con metodo-

logía para hacer un seguimiento ocupacional a sus egresados y el mismo porcentaje manifiesta nunca haber realizado algún tipo de convenio o alianza con el sector productivo para realizar procesos de formación de agentes del área.

Las entidades de formación son las principales responsables de la construcción de las capacidades requeridas para el desarrollo de las actividades productivas del área de Literatura. Dado lo anterior, su articulación con los demás eslabones, para identificar sus requerimientos en términos de las competencias laborales, puede generar ventajas sobre la generación de insumos especializados adecuados y la disminución de costos, consecuencia de menores capacitaciones o de formación para el trabajo que deben ser asumidas por los eslabones demandantes de trabajadores.

Para la obtención de un mayor encadenamiento de las entidades de formación con el resto de los eslabones se recomienda, en primera instancia, el

3. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA Y RECOMENDACIONES

fortalecimiento de los programas con contenidos curriculares en gestión cultural que respondan a un modelo de competencias laborales para el área. Es importante que los programas de formación ofrecidos por estas entidades, que responden a la demanda laboral del área, se construyan

o reestructuren a partir de las necesidades productivas de los diferentes eslabones.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Desarticulación de los agentes de formación con los demás eslabones de la cadena	Generación y/o fortalecimiento de los programas curriculares o de sus contenidos en asuntos de gestión estratégica y competitiva del área	<p>Identificar debilidades, en asuntos de gestión, de los contenidos de los programas de formación asociados al área</p> <p>Definir un modelo de competencias laborales para el área con la participación de agentes de los diferentes eslabones de la cadena</p> <p>Implementar contenidos de gestión en los programas curriculares del área que conlleven la obtención de recursos y la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos generados por emprendedores culturales del área</p> <p>Diseñar una línea de apoyo financiero para la estructuración de estos programas académicos</p>

3.1.7 Eje problemático 7: LIMITADO USO DE TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA GESTIÓN COMPETITIVA DEL ÁREA

Tan solo el 20% de los centros de investigación consultados aseguró haber realizado estudios relacionados con el uso de tecnologías en el área. Sin embargo, el 20% de los creadores-productores y el 15% de los circuladores consideran que es importante direccionar esfuerzos investigativos hacia este frente.

El 40% de los agentes del eslabón de creación-producción considerada como deficiente el uso de herramientas tecnológicas en el área; lo mismo opina el 40% de los circuladores.

Los modelos de producción y consumo en el área de Literatura vienen siendo afectados por el cambio tecnológico y la innovación en los últimos años —librerías en Internet, libro digital, impresión por demanda y lectura en Internet, entre otros—. Las nuevas tecnologías han generado un cambio en los soportes y en la demanda de

contenidos, lo cual ofrece nuevas oportunidades para la producción, comercialización, difusión y promoción de los productos literarios locales.

Para el adecuado aprovechamiento de estas ventanas de desarrollo, es necesario construir nuevos modelos de negocio que respondan a las demandas y comportamiento de los consumidores digitales. En relación con lo anterior, se resalta que, para los agentes del eslabón de circulación encuestados, las dos actividades de difusión y promoción que más deberían utilizarse para fortalecer el éxito de la distribución de los bienes y servicios del área son las estrategias en Internet y la formación de públicos.

Al solicitárseles a los agentes de formación priorizar cuatro entre 11 opciones temáticas sobre las que se debería fortalecer las competencias de los estudiantes, estos coincidieron en ubicar los temas de uso de tecnologías aplicadas al sector en cuarto lugar.

En igual sentido, al indagarse a los agentes de investigación por las cuatro temáticas, entre 13 sugeridas, en las cuales estarían interesados para iniciar tareas de investigación en pro del mejoramiento de la gestión productiva del área, estos

coincidieron en los temas sobre uso de tecnologías aplicadas el área como los de mayor interés.

Las reflexiones anteriores permiten reiterar el interés en promover el desarrollo y aprovechamiento del libro digital, entendiéndolo como una oportunidad y no como una amenaza para el área. Es necesario resignificar las librerías, ya no como espacios para la adquisición de productos editoriales, sino como espacios de circulación y disfrute de diversos bienes y servicios culturales y no culturales en los que las tecnologías pueden jugar un rol determinante para el futuro del negocio.

En este punto, es relevante nuevamente la articulación entre los diferentes eslabones de la cadena de valor del área de Literatura. La introducción de programas curriculares relacionados con las nuevas tecnologías, en los programas de formación y el trabajo conjunto para el diseño e implementación de nuevos esquemas de producción, circulación, comercialización, promoción y difusión, son algunos de los requerimientos básicos para el aprovechamiento de las oportunidades generadas por las nuevas tecnologías.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Limitado uso de tecnologías aplicadas a la gestión competitiva del área	Configuración de programas de TIC con énfasis en los roles de circulación, comercialización, promoción, difusión y consumo	Contactar a Colciencias para la definición de las políticas de un proyecto de esta naturaleza, con énfasis en la innovación de los esquemas existentes en los roles señalados con base en TIC

		<p>Generar la agenda con Colciencias y los demás socios prioritarios para el montaje y desarrollo del programa. En este marco se sugiere enfatizar en la necesidad de promover el desarrollo y aprovechamiento del libro digital en el país, entendiendo este como una oportunidad y no como una amenaza, para lo cual se debe generar un proceso de sensibilización y formación</p> <p>Crear un banco de proyectos de TIC con énfasis en los roles señalados</p>
--	--	---

3.1.8 Eje problemático 8: BAJA ORIENTACIÓN DE LOS AGENTES HACIA LA PENETRACIÓN DE MERCADOS (NACIONALES E INTERNACIONALES)

Las dificultades para el desplazamiento de los productos literarios (40%) y el desconocimiento de los mercados (25%), son consideradas como las principales limitaciones presentes en el área de Literatura para la circulación y comercialización en mercados internos y externos.

Por su parte, los circuladores al ser indagados por las tres temáticas, entre 12 sugeridas, hacia las cuales consideran que se debería enfocar la investigación con el fin de fortalecer la exhibición y circulación en estos sectores, seleccionaron en tercer lugar la identificación del potencial exportador de bienes y servicios culturales. En contraste, la opinión de los comercializadores, con respecto a la misma pregunta, no reportó mayor interés de su parte hacia la penetración de mercados, lo cual se puede interpretar como una debilidad estratégica de estos agentes en cuanto a la diversificación de sus mercados objetivo.

El posicionamiento de los productos editoriales en los mercados nacionales e internacionales es una condición necesaria para el desarrollo del área dadas las restricciones de la demanda local y las oportunidades de negocio que plantea la dinámica económica mundial. Desde este punto de vista, es necesaria, en primer lugar, la generación de productos diferenciados de calidad con posibilidades de consumo en mercados externos. Lo anterior requiere un trabajo coordinado, previo a las labores de comercialización, que debe ser adelantado por los demás eslabones de la cadena.

Las primeras acciones propuestas se relacionan con la estrategia de consolidación de circuitos de comercialización de la producción local en el exterior. En este sentido, se requiere un trabajo conjunto con la Oficina de Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores y con Proexport para la generación de alianzas con las embajadas y la construcción de espacios de comercialización en el marco de festivales y espacios de circulación y comercialización reconocidos internacionalmente.

Igualmente, y en consonancia con los planteamientos del Plan DICE, un segundo conjunto de acciones buscaría fortalecer y aprovechar los proyectos de circulación de las librerías itinerantes y consolidar la conformación de librerías en las localidades sin una oferta editorial. En este mismo sentido, es necesario promover la generación o fortalecimiento de espacios culturales en la ciudad

en los cuales se puedan ofrecer zonas de esparcimiento relacionados con la lectura (clubes de lectores, programas de lectura y muestras artísticas), para lo cual se debe acompañar la articulación de los agentes de la cadena a este marco de trabajo.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Baja orientación de los agentes hacia la penetración de mercados (nacionales e internacionales)</p>	<p>Creación de una red de circuitos en el exterior</p>	<p>Identificar, en el país y en el exterior, los circuitos de experiencias exitosas replicables</p> <p>Gestionar una agenda con la Cancillería para especificar el conocimiento sobre el Plan de Promoción Cultural en el Exterior, y proyectar estrategias para promover la circulación en los circuitos internacionales</p> <p>Generar un acuerdo de colaboración e intercambio para circular en los circuitos locales</p> <p>Diseñar un programa de apoyo a la circulación en el exterior con base en alianzas de encadenamiento, en particular con agentes de circulación, promoción y difusión</p>
	<p>Consolidación de un mecanismo de gestión y aprovechamiento de información (consecución y análisis), respecto del comportamiento del mercado, con participación de agentes de la cadena</p>	<p>Desarrollar investigaciones de mercado y una lógica de inteligencia de mercado, interna y externa, del área con base en la coparticipación de agentes de investigación, circulación, comercialización, promoción, difusión y consumo</p> <p>Cruzar información sobre el comportamiento del mercado con "pares" en otros países con el fin de optimizar recursos en investigación de mercados</p>

3. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA Y RECOMENDACIONES

		<p>Gestionar en red las competencias de las organizaciones públicas hacia lógicas estables de intercambio</p> <p>Establecer concertadamente los objetivos y las agendas con los agentes de la cadena para el desarrollo de las acciones de consolidación</p> <p>Diseñar y desarrollar estrategias de encadenamiento entre áreas artísticas y de oferta de servicios editoriales para otros actores del campo cultural</p>
	<p>Generación de estrategias hacia mercados “nicho” a nivel local y nacional</p>	<p>Diseñar y desarrollar, con eje en los agentes de producción, circulación y promoción, estrategias de aprovechamiento de “momentos” (ferias, festivales, encuentros, mercados, etc.) de sector con otras áreas y “momentos” de otros sectores</p> <p>Fortalecer los proyectos de circulación de las librerías itinerantes y de consolidación de la conformación de librerías en las localidades sin oferta editorial</p> <p>Desarrollar nuevos nichos asociados a tendencias como RSE, comercio justo, marca ciudad, circuitos turísticos y marcas locales</p> <p>Participar en ruedas de RSE y escenarios afines con portafolios asociados a estas iniciativas</p> <p>Construir una agenda participativa para el desarrollo de una marca ciudad asociada al área</p>

3.1.9 Eje problemático 9: BAJO NIVEL DE ACCIONES ENCADENADAS ENTRE LOS ESLABONES DE CREACIÓN -PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN, PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN

La evidencia recolectada permite concluir que, en la mayoría de las ocasiones, los procesos de oferta —creación, producción, circulación, comercia-

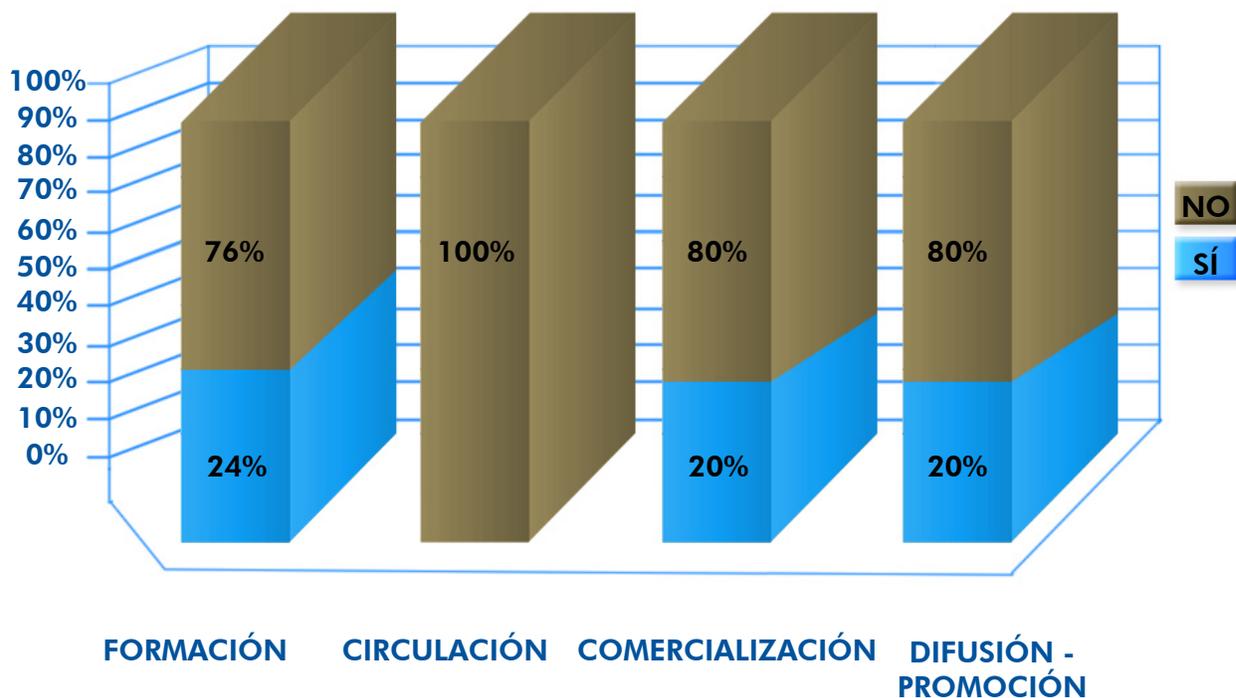
lización y difusión— se realizan sin considerar la percepción, satisfacción, gustos y necesidades de los consumidores. Por citar un ejemplo: el 76% de los creadores consultados señala que no realiza ningún análisis de demanda.

El 55% de agentes de circulación indagados considera necesario promover la circulación de bienes y servicios del área mediante esquemas

asociativos. El 52% de los agentes de creación-producción considera necesario promover la circulación de bienes y servicios del área mediante esquemas asociativos y los tres agentes con los que considera más importante adelantar los procesos asociativos son los de circulación (28%), los de comercialización (36%) y los de promoción y difusión (28%).

A lo anterior se debe contrastar el hecho de que el 80% de los agentes de comercialización entrevistados no considera necesario promover el proceso de competitividad del área mediante procesos de alianza. Sin embargo, aquellos agentes que respondieron afirmativamente, sí coincidieron en la priorización vista en los casos anteriores.

GRÁFICO 6. CONCERTACIÓN DE LOS CREADORES-PRODUCTORES CON LOS DEMÁS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: SCRD-Universidad Sergio Arboleda, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

La condición de que cada uno de los eslabones tan solo se preocupe por desarrollar las actividades que le son propias, sin pensar de manera integral o sectorial, impide que se puedan desarrollar sinergias que repercutan en el mejoramiento de las posibilidades productivas del área. A modo de ejemplo, la mayoría de los es-

labones considera que las investigaciones realizadas no responden a sus necesidades, y tan solo el 20% de los estudios ha sido desarrollado mediante convenios.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

3. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA Y RECOMENDACIONES

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Bajo nivel de acciones encadenadas entre los eslabones de creación-producción, comercialización, promoción y difusión</p>	<p>Fomento a iniciativas que propenden o fortalecen encadenamientos</p>	<p>Establecer condiciones en las convocatorias públicas con la inclusión de requerimientos de participación enfocados a promover el encadenamiento entre agentes de los diferentes eslabones</p> <p>Establecer incentivos para quienes participan con propósitos de carácter financiero a riesgo en el proyecto</p> <p>Difundir los lineamientos del encadenamiento y generar talleres para su socialización y para la producción de procesos de alianza</p> <p>Diseñar y difundir una ruta o modelo de asociatividad con base en la lógica de la cadena de valor</p> <p>Levantar y organizar la información de escenarios y proyectos futuros (agenda “comercial” y de promoción del área) para permitir la planeación y gestión previa de alianzas por la vía de encadenamientos</p>
	<p>Creación de circuitos locales</p>	<p>Concertar con agentes de los diferentes eslabones para fortalecer y/o crear circuitos y momentos de mercado, y abordar la definición de sus características y el desarrollo de una “marca” correspondiente</p> <p>Implementar estrategias de fortalecimiento y/o creación de circuitos</p> <p>Crear una estrategia de difusión por la vía de gestión de alianzas (RSE, Free Press)</p>
	<p>Creación de un banco de proyectos generador de alianzas</p>	<p>Definir la metodología para la inscripción de proyectos y el mecanismo para su desarrollo con base en la participación de agentes de la cadena</p>

		<p>Identificar aliados públicos y privados para la convocatoria de proyectos (SDE, medios de comunicación y agentes de apoyo al desarrollo empresarial)</p> <p>Socializar los proyectos mediante un mecanismo que promueva encadenamientos para materializarlos: talleres y difusión</p> <p>Convocar proyectos mediante un concurso bajo esquemas de superación de obstáculos por la vía de alianzas y asociatividades tendientes al encadenamiento</p>
	<p>Diseño de una plataforma para la promoción y difusión de bienes y servicios asociados al área (en relación con las estrategias anteriores)</p>	<p>Identificar las mejores prácticas, canales, medios (locales y comunitarios inclusive), programas y estrategias de difusión y promoción en medios de comunicación tradicionales y no tradicionales</p> <p>Gestionar la revisión de lo anterior con expertos en difusión y promoción para diseño de la estrategia y la estructuración de una plataforma de difusión de la oferta del área, con apoyo en la SCRD o el Instituto de las Artes</p>

**3.1.10 Eje problemático 10:
BAJO CONOCIMIENTO DEL PERFIL
OCUPACIONAL Y BAJO SEGUIMIENTO
A LOS EGRESADOS DE PROGRAMAS
ACADÉMICOS DEL ÁREA**

Las instituciones de formación no realizan ninguna clase de seguimiento o monitoreo relacionado con el desempeño profesional y la adecuada vinculación al mercado laboral de sus egresados, siendo esta una fuente de información esencial para mantener el conocimiento sobre debilidades o potencialidades del negocio del área.

Adicionalmente, tan solo un 29% de las instituciones de formación encuestadas aseguró haber realizado algún tipo de convenio o alianza con el sector productivo del área de Literatura para realizar procesos de formación del área. De esta manera, es evidente que no se genera información sobre las áreas de gestión de la cadena de valor que necesitan o tienen sobreoferta de recurso humano para su desempeño, lo cual impide la gestión con perspectiva competitiva y el fortalecimiento correspondiente desde la dimensión de formación y capacitación.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE LITERATURA Y RECOMENDACIONES

Como se mencionó previamente, las entidades de formación son las principales responsables de la construcción de las capacidades requeridas para el desarrollo de las actividades productivas del área editorial. Dado lo anterior, su articulación con los demás eslabones para identificar sus requerimientos en términos de las competencias laborales, puede generar ventajas en términos de la generación de insumos especializados adecuados y de la disminución de costos, consecuencia de menores capacitaciones o de formación para el trabajo que deben ser asumidas por los eslabones demandantes de trabajadores.

Para la obtención de un mayor encadenamiento de las entidades de formación con el resto de los eslabones, es importante que los programas de formación ofrecidos por estas entidades se construyan o reestructuren a partir de las necesidades productivas de los diferentes eslabones. También es necesario que las entidades realicen un seguimiento laboral a sus egresados y que se establezcan, concertadamente con los demás eslabones, las competencias laborales que exige el área de Literatura a los nuevos profesionales.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Bajo conocimiento del perfil ocupacional y bajo seguimiento a los egresados de programas académicos del área</p>	<p>Creación de una mesa para desarrollo profesional</p>	<p>Establecer las necesidades técnicas y operativas para realizar el seguimiento laboral de los egresados de los programas del área</p> <p>Establecer un mapa de prioridades y una agenda para abordarlo, mediante la participación de agentes de los diferentes eslabones</p> <p>Generar una línea de convocatoria, destinada a universidades o centros de investigación, que permita incrementar recursos para apalancar el conocimiento del sector de conformidad con el mapa de prioridades</p> <p>Crear un grupo de gestión (<i>think tank</i>) para la identificación y concertación de las agendas de seguimiento a la mesa y los ajustes consecuentes que apunten a la gestión del área</p>



4.

CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS (ARTE DRAMÁTICO Y DANZA) Y RECOMENDACIONES

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS Y RECOMENDACIONES

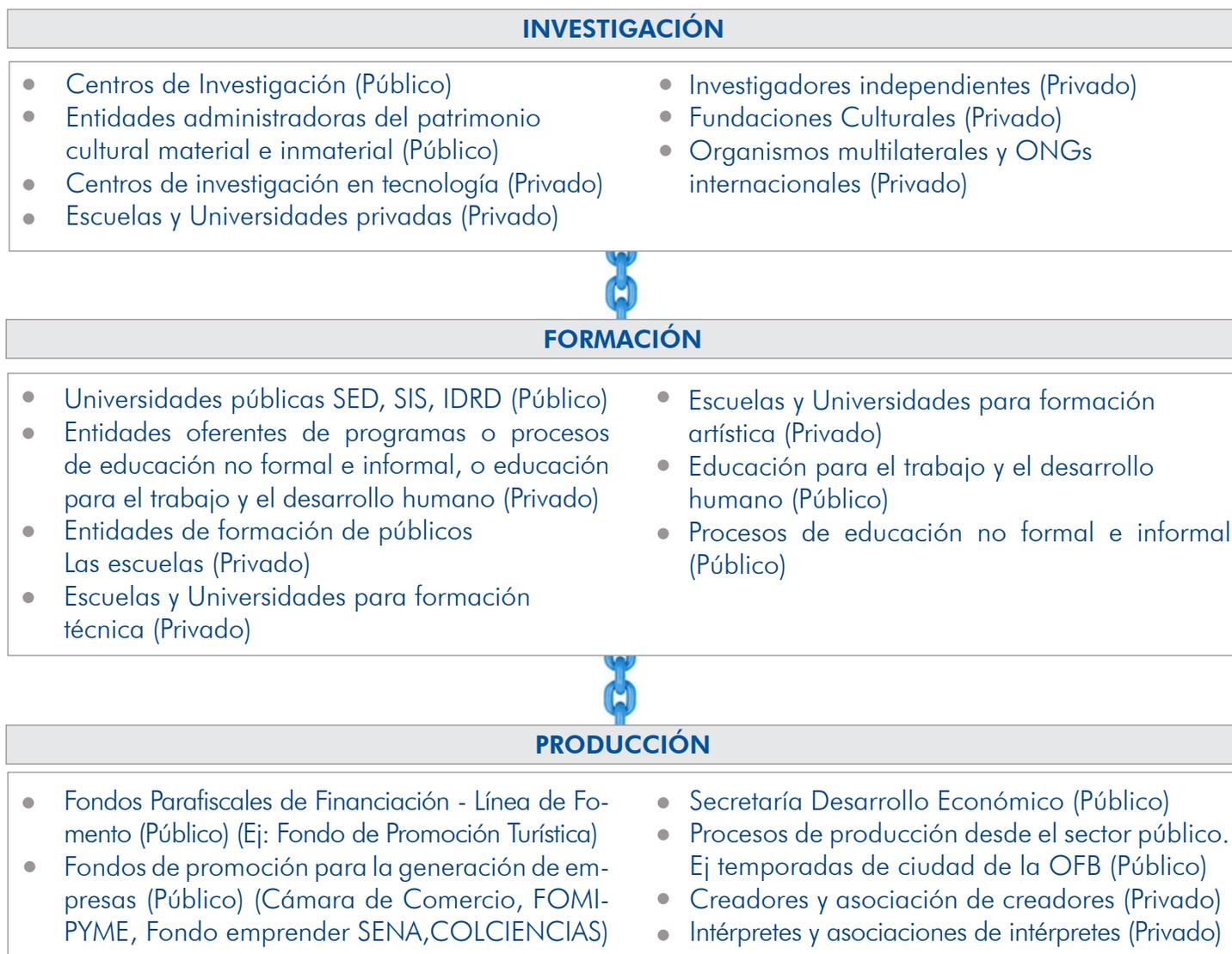
Con el principal objetivo de identificar los ejes problemáticos en el funcionamiento de la cadena de valor de estas áreas, se evidencian asuntos con respecto a los eslabones que la componen y otros que reflejan debilidades en la relación entre estos, o lo que es igual, debilidades o ausencias de encadenamiento.

Es importante señalar que el comité técnico, compuesto para los efectos descritos en el marco metodológico, en un comienzo abordó el proceso de identificación de eslabones y sub-eslabones de las cadenas de forma independiente. El resultado

previsto era encontrar la tipología de los agentes pertenecientes a la cadena de cada área, en atención a las particularidades de cada una y no tratar de homogenizar dicha composición.

Sin embargo, en la medida en que se fueron proponiendo y aceptando tipologías que se encuentran en la gráfica siguiente, el comité respaldó la idea de que, en el caso del arte dramático y la danza, desde el punto de vista de producción y circulación de bienes y servicios culturales, los tipos agentes que componen la cadena de valor son los mismos.

CUADRO 3. COMPOSICIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS



- Agrupaciones / Compañías / colectivos de trabajo
- Empresas especializadas en producción de eventos (Privado)
- Inversionistas privados. Gestores y no gestores (Privado)
- Entidades de financiación (Privado)
- Entidades de seguridad social (Privado)

- Empresas de Actividades asociadas: Ej escenografía, vestuario, iluminación, maquillaje (Privado)
- Agentes y Representantes de artistas y agrupaciones (Privado)
- Donantes y Mecenaz (Privado)
- Incubadoras (Privado) (Ej: Aquellas organizaciones dedicadas a acompañar la creación de empresas)



CIRCULACIÓN

- Entidades gubernamentales de apoyo de circulación tradicional (Público)
- Escenarios culturales del distrito y del nivel nacional en Bogotá, eventos intemperie y bajo techo (Público)
- Entidades gubernamentales de apoyo para circulación no tradicional. Ej Comisión Nacional de Televisión (Público)
- Medios de comunicación públicos (ej. Circulación en vivo en Internet, MET) (Privado y Público)

- Entidades públicas con conocimiento y participación en el sector cultural - SED, museos (Público)
- Empresas especializadas en circulación de eventos y producciones. Salas y demás espacios culturales. Modelos de circulación exitosos (Público y Privado)
- Entidades de financiación (Privado)
- Managers y Representantes (Privado)



COMERCIALIZACIÓN

- Festivales organizados por las entidades públicas (Público)
- Esquemas de comercialización (Público)
- Entidades de Financiación (Privado)
- Festivales organizados por las entidades privadas (Privado)

- Distribuidores (Privado)
- Espacios culturales (Privado)
- Ruedas de negocios y otros procesos (Privado)



PROMOCIÓN

- Organizaciones de promoción cultural públicas en la ciudad. Ej: Cámara de Comercio, Sec de Cultura, Ministerios, SDE, IDT (Público)
- Organizaciones de promoción cultural públicas en el exterior. Proexport, Cancillería (Público)
- Organización de facilitación cultural (Público)

- Entidades especializadas en marketing y publicidad (Privado)
- Entidades de Financiación (Privado)
- Participantes no vinculados al sector de artes escénicas pero que se benefician. Ej: Hoteles, Restaurantes, emp de transporte (Privado)



4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS Y RECOMENDACIONES

DIFUSIÓN

- Entidades generadoras de información cultural SCRD-OFB, MINCULTURA (Público)
- Medios públicos (Privado)
- Entidades generadoras de información cultural (Privado)
- Publicaciones asociadas (Privado)
- Entidades turísticas (Privado)
- Medios y procesos alternativos (Privado)



CONSUMO

- Organizaciones de incentivo del consumidor (Público y Privado) Ej: Asociación de consumidores, empresas de análisis de mercado y tendencias de consumidor
- Organizaciones encargadas del mapeo cultural (Público y Privado). Aquellas encargadas de conocer la cadena de la industria cultural
- Entidades de estadística, generadoras de indicadores (Público y Privado)
- Entidades de promoción del consumo y de formación de públicos (Público)
- Consumidor individual y familiar (Privado)
- Consumidor institucional o empresarial (Público y Privado)

Fuente: SCRD-RedLat, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

No obstante lo anterior, el comité reconoció que, si bien la tipología referida era la misma para las dos áreas; los agentes correspondientes a cada una podían, o incluso debían, ser diferentes en el caso de cada área artística.

Quedaba claro que para caracterizar una misma cadena, que contiene agentes especializados hacia el arte dramático o hacia la danza, se debía mantener un equilibrio en cuanto al número de entrevistas que en uno y otro caso se aplicarían, de manera que el análisis de información diera cuenta de la cadena de estas dos artes escénicas. Así se podrían proyectar las estrategias y las acciones de mejoramiento adecuadas para contrarrestar las debilidades encontradas, en la medida en que se levantó información tanto de una como de otra área artística.

En esta breve referencia se refleja un hallazgo, que además de interesante, es indicativo

desde el punto de vista de los objetivos del estudio, y a partir del cual se realiza la caracterización del área.

Como se señala, en las secciones de caracterización de las demás áreas en el presente documento, es relevante recordar que el proceso de gestión de información, si bien no fue proyectado para generar resultados de representatividad estadística, expone datos cuya sistematización y análisis son un referente técnico del tipo de agentes encuestados.

Lo anterior quiere decir que la interpretación de los resultados no puede extenderse al universo de las áreas, dado que, en el caso de los agentes de ciertos eslabones (como los de producción, circulación y comercialización), el comité determinó entrevistar, primordialmente, agentes de los circuitos no comerciales o independientes, que son los que tienen una relación más dinámica con la

institucionalidad. Por ende, serían quienes más cautivos estarían para acordar el proceso de implementación de las acciones.

De forma paralela a lo que sucedió en las otras áreas caracterizadas, el asunto más sobresaliente del comportamiento de esta cadena es la desarticulación entre los diferentes eslabones. Con niveles de respuesta igualmente concentrados y de gran relevancia, aparecen asuntos como el bajo nivel de generación de conocimiento (investigación), asociado a los procesos de producción y circulación de bienes y servicios culturales, y el bajo aprovechamiento de la información disponible.

Se verá que los agentes de formación no mantienen canales de comunicación con los agentes que desarrollan el ejercicio productivo, de circulación o comercialización. Por esto no evalúan las necesidades de formación que atienden estas perspectivas estratégicas, aunque son necesidades manifiestas para ellos. Un bajo porcentaje de las entidades de formación (por debajo del 7%) orienta esfuerzos al entrenamiento en temas de gestión cultural.

Los creadores y productores realizan acercamientos solo en casos excepcionales con los circuladores, comercializadores y difusores al momento de emprender los procesos creativos y productivos. Por ejemplo, solo el 21% de los entrevistados del eslabón de producción considera necesario fortalecer las alianzas y trabajos conjuntos con los agentes pertenecientes a la comercialización y a la promoción.

Al ser preguntados por cuál de los otros eslabones sería de su interés para generar alianzas, más del 60% de los circuladores coincide en que serían producción y promoción (37%, y 26% respectivamente), lo que evidencia una potencialidad hacia el encadenamiento como se desarrollará posteriormente.

En las páginas siguientes se expone el análisis detallado y complejo de una realidad que, en últimas, se reduce a una consideración simple: los agentes de la cadena, en general, se concentran en desarrollar actividades que le son propias sin mayor atención a lo que integral o sectorialmente podrían gestionar con otros agentes de los cuales ya dependen en mayor o menor medida. Así, las condiciones productivas de la cadena se mantienen ausentes de sinergias que repercutan en su mejoramiento.

4.1 EJES PROBLEMÁTICOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Los ejes problemáticos, establecidos y contextualizados a continuación, se exponen en relación con las estrategias y con el conjunto de acciones tendientes a su superación de cara al mejor desempeño económico de las áreas.

4.1.1 Eje problemático 1: AUSENCIA DE ESTRATEGIAS DE LA CADENA HACIA LA FORMACIÓN DE PÚBLICOS

Entre los hallazgos relacionados con este eje, se resalta que solo el 16% de los investigadores entrevistados ha realizado procesos con respecto al comportamiento del consumidor en el sector cultura y casi cero en las áreas de arte dramático y danza.

Por su parte, el 90% de los entrevistados en el eslabón de formación considera que la formación académica en estas áreas se debe focalizar especialmente en la educación primaria y secundaria, como parte de la generación de espectadores que aporten a la sostenibilidad de la expresión cultural.

De forma categórica se destaca que el 82% de los entrevistados en el eslabón de producción considera que una adecuada estrategia de promoción debe ser aquella basada en la formación de públicos.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS Y RECOMENDACIONES

Paralelamente se tiene que, en opinión de los comercializadores, el principal obstáculo para incrementar el consumo de producciones de las Artes Escénicas es la ausencia de procesos de formación de públicos que aumenten la demanda, así como lo es para los agentes asociados a la promoción en un segundo nivel de importancia, después de la baja difusión y la baja calidad de las propuestas.

Por lo anterior se sugiere la exploración, la renovación y el fortalecimiento de estrategias que permitan aprovechar las dinámicas de los festivales para generar e implementar estrategias de formación en los casos en que se trate de festivales apoyados desde el sector público.

En este sentido, los procesos de producción de memoria escrita y grabada digitalmente de estos eventos pueden facilitar el acceso del público masivo. Se recomienda a las instancias públicas generar lineamientos de política y de ejecución de proyectos tendientes al aprovechamiento estratégico (alianzas) de esta información teniendo en cuenta a los actores del campo.

Igualmente se sugiere no descartar la posibilidad de aprovechamiento de los espacios televisivos del

Distrito para mejorar el acceso de las distintas poblaciones a la dinámica de las expresiones escénicas de la ciudad; así como la implementación de proyectos piloto, de carácter asociativo, para el fortalecimiento de los espacios culturales de los colegios y universidades, a través de estrategias que busquen dar a conocer las actividades culturales y su relación con el entorno que las rodea. Es decir, no se trata de hacer actividades culturales únicamente a manera de entretenimiento sino que estas deberán tener un alcance mayor pues afectan el entorno y viceversa.

Finalmente, se recomienda la exploración de estrategias de carácter asociativo para el fortalecimiento de la relación empresa-organizaciones culturales desde las dinámicas lúdicas que las Artes Escénicas permiten, por vía de la generación de activos al balance social de la primera desde las lógicas de responsabilidad social empresarial, anotando la importancia de las Cajas de Compensación Familiar, que dentro de su objeto social tienen perfectamente ubicado este tipo de actividades, razón por la cual se propone llevar a cabo la revisión del marco legal que regula este asunto, para avanzar en la concertación de una línea de trabajo conjunto para avanzar a corto plazo.

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Ausencia de estrategias de la cadena hacia la formación de públicos	Creación de un programa de investigación especializado en el tema de la formación de públicos en Artes Escénicas	<p>Listar todos los centros de investigación pertinentes e interesados (especializados en cultura y no especializados)</p> <p>Definir la línea y criterios de la investigación</p> <p>Realizar un acercamiento a las entidades públicas y privadas de fomento a la investigación</p>

		<p>Definir los incentivos económicos y en especie para los elegidos</p> <p>Crear un programa de investigación concertado</p> <p>Crear un banco de proyectos de investigación</p>
	<p>Creación de un programa de experimentación en Artes Escénicas</p>	<p>Diseñar una metodología para el programa de formación de públicos</p> <p>Listar todos los comercializadores, promotores, difusores y circuladores interesados</p> <p>Definir la disponibilidad de espacios de circulación de baja demanda para realizar el proyecto</p> <p>Definir estrategias para la vinculación de la empresa privada y de las Cajas de Compensación Familiar</p> <p>Realizar convocatorias</p>
	<p>Creación de un programa de formación académica simple en Teatro y Danza para colegios y universidades</p>	<p>Instalar una mesa de coordinación con ASCUN para construir un inventario de carteleras y ofertas de este tipo</p> <p>Articular objetivos y aspectos logísticos para el diseño y la implementación de estrategias (circuitos) que permitan ampliar la circulación de experiencias exitosas</p> <p>Poner a disposición de los circuladores de la ciudad herramientas y estrategias que aporten al mejoramiento de su gestión, incluyendo programas de formación de públicos</p> <p>Diseñar una metodología de formación de formadores</p> <p>Definir una estrategia de uso de las redes sociales</p> <p>Vincular a la Secretaría de Educación</p> <p>Identificar los formadores de formadores con el apoyo de los agentes de la cadena</p>

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS Y RECOMENDACIONES

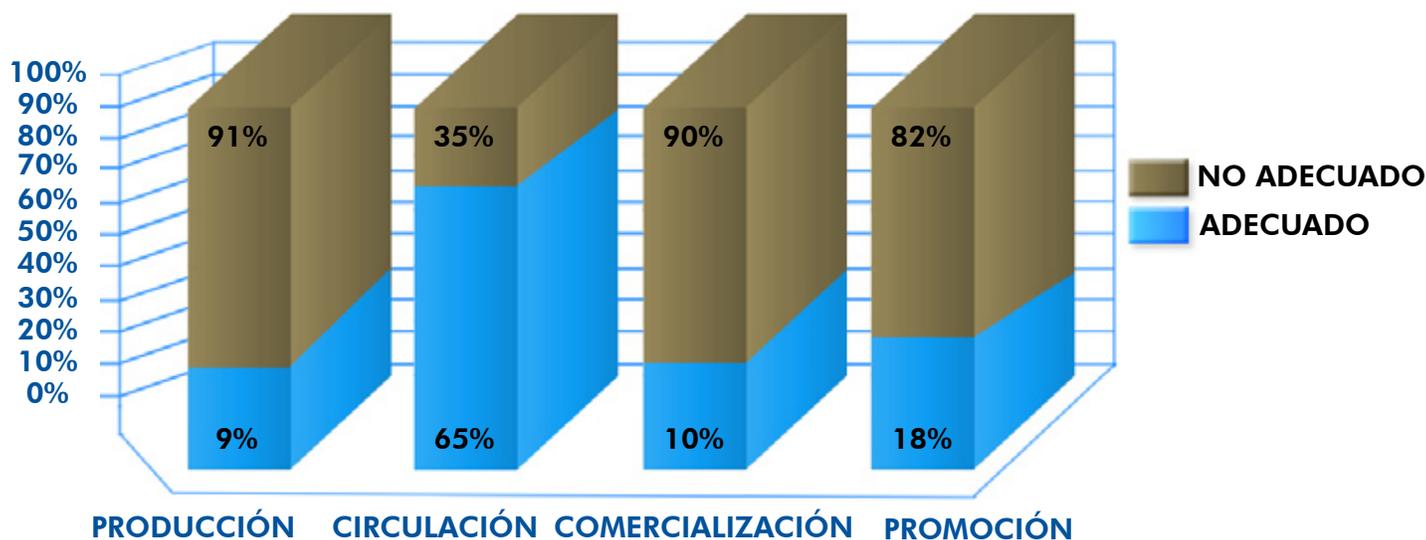
		<p>Identificar colegios y universidades para piloto del programa</p> <p>Implementar la formación de formadores</p> <p>Diseñar e implementar una gestión de seguimiento para la mejora y la masificación</p>
	<p>Creación de un programa de formación de públicos en el marco de los festivales, circuitos, temporadas y demás procesos de circulación de Teatro y Danza</p>	<p>Implementar un acuerdo con los circuladores, que reciben apoyo del sector público, para construir un inventario de carteleras y ofertas, reconocer prácticas exitosas y diseñar estrategias para replicarlas (vincular este acuerdo como obligación en el contrato de apoyo)</p> <p>Generar una instancia para la conformación de acuerdos y alianzas que permitan implementar las ofertas seleccionadas (vincular estos acuerdos como obligación en el contrato de apoyo)</p> <p>Implementar acciones mediante el diseño y desarrollo de un calendario que visibilice la línea de formación de públicos y que permita la gestión de seguimiento y análisis</p> <p>Diseñar e implementar una gestión de seguimiento para la mejora y la masificación</p>

4.1.2 Eje problemático 2: BAJO ENCADENAMIENTO DE LOS AGENTES DE INVESTIGACIÓN AL RESTO DE LOS ESLABONES

Una vez indagados los agentes del eslabón de investigación, resalta que el 47% no conoce centros de investigación que tengan líneas de investigación relacionadas con los temas de Arte Dramático y Danza. Ante la pregunta hecha a

los agentes asociados a los diferentes eslabones de la cadena, acerca de si consideran recibir un adecuado soporte de los expertos, que hacen investigación en el área, para efectos de optimizar esta actividad, los resultados son claramente ilustrativos: el 90% de los comercializadores, el 82% de los agentes asociados a la promoción, el 35% de los agentes asociados a la circulación y el 91% de los agentes asociados a la producción respondieron negativamente.

GRÁFICO 7. RECEPCIÓN DE UN ADECUADO SOPORTE POR PARTE DE LOS EXPERTOS QUE HACEN INVESTIGACIÓN



Fuente: SCRD-RedLat, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

Estos resultados indican la necesidad de orientar el discurso, desde la perspectiva de política pública, hacia la importancia de fortalecer la investigación con énfasis en el comportamiento de la cadena, es decir, con enfoque en los asuntos de gestión competitivos para el área.

Igualmente se resalta la necesidad de orientar, conceptual y financieramente, la investigación hacia los temas de gestión cultural, ya que es en estas áreas donde se dará la posibilidad de integrar a los demás eslabones con la investigación, mejorando el conocimiento de la dimensión económica de las áreas. Se tiene en cuenta que el bajo interés por la generación de investigaciones sobre las temáticas de desarrollo económico se explica por la falta de recursos económicos asignados al tema (53%) y a que no se ve al

sector como una industria sino exclusivamente como un tema cultural (42%).

La construcción de una agenda de trabajo con los centros de investigación, en temas asociados al área, es una gestión clave que puede generar estrategias de mejor encadenamiento del eslabón de investigación con los otros y de estos entre sí.

En relación con lo anterior, el estudio generó información que bien puede orientar dicho proceso, pues el 18% de los productores cree que la investigación debe canalizarse hacia los temas de mercadeo, el 15% opina que la investigación debe alimentar la formación en temas relacionados con la asistencia técnica y la producción de eventos, y el 12% considera importante fortalecer la investigación en gestión cultural.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS Y RECOMENDACIONES

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Bajo encadenamiento de los agentes de investigación al resto de los eslabones</p>	<p>Creación de un banco de proyectos para investigación</p>	<p>Construir un directorio de agentes de investigación (organizaciones y personas) con experiencia, conocimiento y/o interés en temas de economía de la cultura</p> <p>Priorizar, con la participación de los agentes de la cadena, las temáticas y mecanismos de aprovechamiento que es necesario desarrollar para el mejoramiento de la producción y la circulación de bienes y servicios del área en el corto plazo</p> <p>Crear y hospedar en las gerencias de área un banco de proyectos de investigación que favorezca los procesos de mejoramiento en la producción y circulación de bienes y servicios del área con base en la gestión de encadenamiento</p> <p>Adelantar el proceso de concertación correspondiente para que las convocatorias públicas del sector ofrezcan estímulos o apoyos coincidentes con las prioridades establecidas</p> <p>Diseñar y desarrollar una agenda de trabajo con investigadores (organizaciones y personas) para gestionar la financiación de las investigaciones priorizadas ante las fuentes correspondientes (principalmente Colciencias)</p>

4.1.3 Eje problemático 3: BAJO ENCADENAMIENTO DE LAS ENTIDADES DE FORMACIÓN CON EL RESTO DE LOS ESLABONES

La formación en general, según las respuestas de los entrevistados del eslabón, está orientada al tema artístico (más del 90%) y un bajo porcentaje de las entidades de formación (por debajo del 7%) orienta esfuerzos al entrenamiento en temas de gestión cultural. Esta situación refleja, de manera específica, una de las principales necesidades de encadenamiento que evidenció la investigación, dada la necesidad imperativa de avanzar en el fortalecimiento de las competencias estratégicas en los agentes asociados a la producción y circulación principalmente.

Dentro de los programas de educación en materia cultural, menos de un 40% de los indagados incluye temas de gestión dentro de la formación. También es bajo el nivel de inclusión de temas de la industria cultural como un área de gestión para las carreras de las Ciencias Económicas.

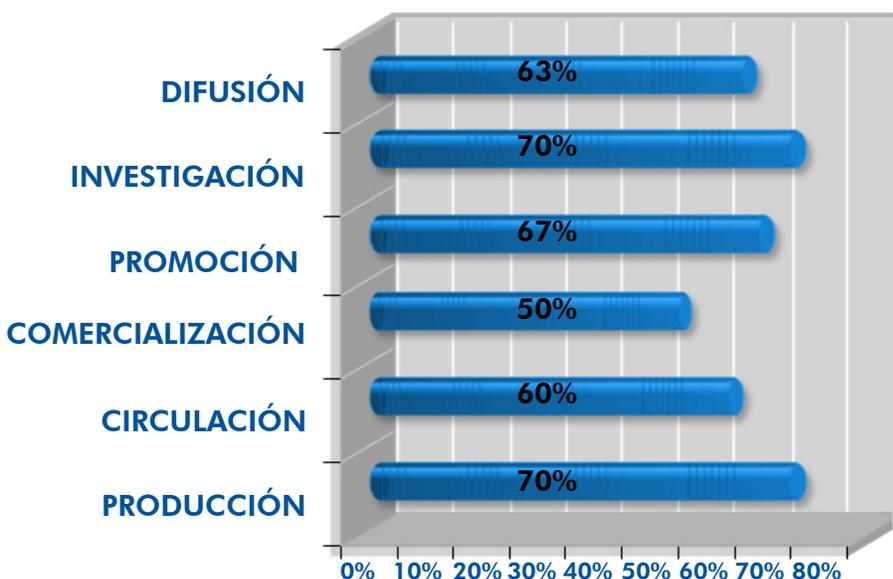
Dentro de la oferta actual de formación no hay direccionamiento hacia los temas de comercialización (27% solamente) y difusión (47% solamente), lo que hace necesario acercar a los agentes de estos dos eslabones para que los centros de formación puedan orientar mejor sus esfuerzos hacia este tipo de iniciativas.

Por su parte, los formadores identifican la falta de conocimiento, en los temas de comercialización y

circulación, como uno de los principales factores que frena el éxito de los egresados en estas áreas, mientras que el 83% de los entrevistados conocedores del sector de formación en estas áreas manifiesta que no recibe retroalimentación de los empresarios relacionados con las Artes Escénicas para efectos de mejorar su oferta académica o proponer nuevos programas.

En general, las entidades de formación consideran importante fortalecer y participar en acciones de sector para mejorar su rol en la cadena. Coinciden en hacerlo principalmente con los agentes de investigación y producción (70%), con los de circulación (60%), con de promoción (67%), con los de difusión (63%) y, con los de comercialización (50%).

GRÁFICO 8. ESLABONES CON LOS CUALES LOS AGENTES DE FORMACIÓN PRIORIZAN LA GENERACIÓN DE ACCIONES DE ENCADENAMIENTO



Fuente: SCRD-RedLat, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

Aunque casi el 40% de los entrevistados en producción considera que la oferta educativa es suficiente o atiende la demanda en materia de Artes Escénicas, también es cierto que un 45% la considera deficiente.

Los circuladores consideran que se debería fortalecer la capacitación, por parte de las instituciones académicas, en los temas de gestión comercial o estrategia de sostenibilidad (91%), direccionamiento estratégico (86%) y sintonía con el consumidor o estrategias de marketing (73%).

Por su parte, el 80% de los agentes de comercialización coincide en la necesidad de fortalecer

la formación del área en los temas de esquemas asociativos, gestión comercial o estrategias de sostenibilidad, planeación, sintonía con el consumidor o estrategias de marketing. El 70% cree que lo anterior debe hacerse con respecto a los temas de gestión y acceso a fuentes de financiación, y el 65% coincide en la importancia de fortalecer la formación con respecto a los temas de direccionamiento estratégico.

A manera de recomendación general, se debe capitalizar el hecho de que el 87% de las entidades de formación entrevistadas es consciente de la necesidad de incluir temas de gestión empresa-

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS Y RECOMENDACIONES

rial en la formación de los estudiantes de Artes y que el 93% considera vital que a los mismos estudiantes se les fortalezcan sus competencias en temas de recursos humanos.

Dado que los productores están divididos con respecto a la suficiencia de la oferta formativa formal en el área, se hace necesario concertar enfoques con el fin de orientar la oferta y calidad educativa en función de los requerimientos y las necesidades. En el caso de la educación no formal, es más evidente la necesidad de convocar a la mesa de trabajo pues el 60 % de los productores considera que la oferta es deficiente o muy deficiente.

En las mesas de trabajo con los formadores, se haría necesario enfatizar en que la visión de los productores refleja la necesidad de incrementar la formación en temas de gestión para mejorar los resultados de las producciones. En efecto, el 42% ve necesario fortalecer la formación en implementación de esquemas asociativos en el desarrollo de proyectos culturales, el 27% cree necesario formar en gestión y acceso a fuentes de financiación, el 21% considera importante la formación en direccionamiento estratégico, el 15% en planeación o

plan de negocios y el 12% en gestión comercial o estrategias de sostenibilidad.

Tales mesas deben ser el escenario estratégico para motivar e incentivar decisiones en las entidades de formación, formal y no formal, para que el estudiante reciba instrucción en temas como direccionamiento estratégico (según el 76% de los entrevistados en producción), sintonía con el mercadeo (según el 70% de los entrevistados en producción) sin descuidar la formación artística como lo recomendó el 58% de los entrevistados en este mismo eslabón.

Finalmente, desde una perspectiva amplia de la gestión del negocio de las Artes Escénicas, es importante definir una estrategia para que, en los programas de formación en gestión empresarial en general (administración de empresas y escuelas de negocios), se reconozca el sector cultural como una alternativa de desarrollo profesional, de forma que, en el futuro cercano, el sector cuente con agentes especializados y con dicha formación para complementar alternativas de cara a las necesidades de fortalecimiento estratégico y competitivo del área.

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Bajo encadenamiento de las entidades de formación con el resto de los eslabones	Generación e implementación de acciones de encadenamiento	<p>Catalogar a los oferentes de formación y/o capacitación en gestión y marketing cultural existentes y conocer su lógica de generación de oferta</p> <p>Generar una agenda y una mesa de trabajo que permitan articular ofertas específicas para necesidades de los agentes de la cadena (producción y circulación de bienes y servicios del área principalmente)</p> <p>Implementar acciones de encadenamiento, basadas en alianzas entre agentes de formación y agentes de otros eslabones, con énfasis en la concertación de necesidades prioritarias</p>

	<p>Fortalecimiento curricular de los programas académicos del área en asuntos relacionados con gestión y marketing cultural, y producción y circulación de bienes y servicios</p>	<p>Identificar, con las entidades de formación, las necesidades académicas en cuanto a gestión y marketing cultural Diseñar una línea de apoyo para la estructuración e implementación de módulos correspondientes Fomentar la generación de foros permanentes de discusión sobre este tema para garantizar una actualización periódica</p>
--	---	---

**4.1.4 Eje problemático 4:
 MUY BAJA ORIENTACIÓN AL USO DE
 TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA GESTIÓN
 COMPETITIVA DEL ÁREA**

Con respecto al presente eje problemático, solo el 21% de los investigadores sondeados ha realizado proyectos de investigación en temas sobre uso de tecnologías en algún sector productivo y ninguno en temas relacionados con Arte Dramático y Danza.

El 25% de los entrevistados consideró que el uso de tecnologías en la producción es muy deficiente y el 50% lo estimó deficiente, mientras que menos del 15% de los entrevistados lo juzgó suficiente. De acuerdo con las respuestas de los agentes de este mismo eslabón, la mayoría considera que se requiere mayor esfuerzo y utilización de las herramientas tecnológicas en la parte operativa (73%), creativa (64%) y de producción (79%).

Por su parte, los circuladores, en más del 70%, opinan que el uso de herramientas tecnológicas en la circulación es deficiente o muy deficiente, mientras que en el caso de los comercializadores,

en más del 50%, considera deficiente el uso de herramientas tecnológicas en la comercialización.

Al ser consultados sobre asuntos necesarios para fortalecer su gestión, los agentes indagados en los diferentes eslabones priorizaron el uso de tecnologías con los mayores niveles entre las opciones ofrecidas. Así lo indicó el 80% de los agentes de comercialización, el 71% de los agentes de promoción y el 72% de los agentes asociados a la producción. En este marco, la gestión de acercamiento sectorial a las incubadoras de empresas de base tecnológica es una estrategia que puede solventar necesidades temáticas y de capacitación aplicadas al sector de las Artes Escénicas.

Finalmente, y aprovechando que el 93% de los formadores considera vital la formación en el uso de tecnologías para los estudiantes de Arte Dramático y Danza, se deben propiciar la realización de foros académicos y la vinculación de organizaciones de perfil en TIC, donde se discuta y analice la orientación de esta formación, los casos de éxito y la decisión de implementar los mismos en estas áreas.

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
		<p>Generar una agenda de trabajo con Colciencias y CCB (Bogotá Innova) para la definición de acciones tendientes a la construcción de un programa de esta naturaleza</p>

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS Y RECOMENDACIONES

<p>Muy baja orientación al uso de tecnologías aplicadas a la gestión competitiva del área</p>	<p>Creación de un programa de TIC aplicadas al sector cultural con base en alianzas y alineamientos entre organizaciones oferentes y/o competentes y necesidades principales de los agentes</p>	<p>Definir los criterios y priorizar las necesidades de los proyectos susceptibles de entrar a este programa de apoyo concertado con Colciencias</p> <p>Formalizar la alianza con Colciencias para el montaje y el desarrollo del programa de esta naturaleza</p> <p>Diseñar estrategias de promoción del programa, de manera complementaria a las realizadas por Colciencias, orientadas a las empresas de base tecnológica</p> <p>Articular un tanque de pensamiento, con participación de los agentes privados e instancias públicas relacionadas, para la creación de conocimiento y de estrategias de fortalecimiento de proyectos con base en TIC aplicadas al sector</p>
---	---	---

4.1.5. Eje problemático 5: BAJA ORIENTACIÓN A PENETRAR MERCADOS NACIONALES E INTERNACIONALES

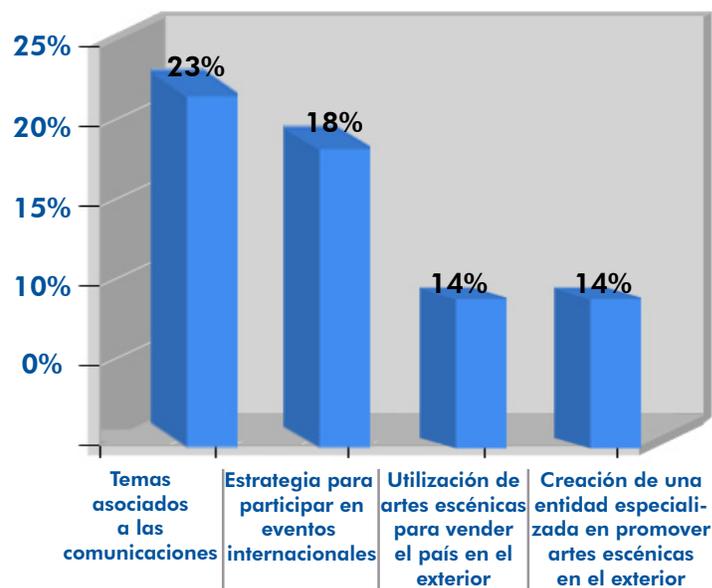
Solo el 37% de los investigadores ha realizado trabajos de investigación que involucren el concepto exportador de un producto (bien o servicio) relacionado con cultura. Es decir, la generación de conocimiento, respecto de oportunidades del mercado para los bienes y servicios asociados al área, es baja si se tiene en cuenta que no todos estos procesos de investigación se han adelantado en relación con la oferta del área.

Las respuestas provenientes de los circuladores evidencian varias razones por las cuales se presentan dificultades para hacer circular en el mercado internacional las producciones en Artes Escénicas. Dentro de las más relevantes mencionadas por los entrevistados, encontramos la falta de alianzas estratégicas con festivales pares (36%), la ausencia de políticas públicas (27%) y los pocos espacios y organizaciones dedicadas a la circulación internacional (18%).

Entre las alternativas, que los mismos circuladores proponen para optimizar la circulación, podemos resaltar la recomendación de mejorar los temas asociados a las comunicaciones (23%), perfeccionar y diseñar una estrategia para participar en los eventos in-

ternacionales pertinentes (18%), evaluar estrategias para usar las Artes Escénicas para vender el país en el exterior (14%) e incluso proponer la creación de una entidad especializada para promover las Artes en el exterior (14%). Estas indicaciones aparecen en la encuesta con los mayores niveles entre las respuestas de los agentes, lo que ratifica su relevancia.

GRÁFICO 9. ALTERNATIVAS DE LOS CIRCULADORES PARA MEJORAR LA CIRCULACIÓN



Fuente: SCRD-RedLat, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

Finalmente, entre las principales dificultades para comercializar en el mercado internacional, señaladas por los consultados, están el desconocimiento de la demanda (30%) la falta de difusión (15%), la dificultad de circulación por el número de integrantes (15%) y la calidad del producto (15%).

La perspectiva de los comercializadores señala la necesidad de fortalecer la promoción en mercados y eventos especializados (25%). Esta tarea se debe enfocar en la construcción de una agenda interinstitucional, desde el conocimiento específico de competencias y programas, con instancias como Proexport, Instituto de las Artes, Cancillería, CCB, Ministerio de Cultura y Fes-

tival Iberoamericano de Teatro, entre otras; y los agentes y actores del sector.

Igualmente, los comercializadores creen que se debe fortalecer la capacitación específica y estratégica de los representantes, gestores y propios comercializadores (25%), por lo cual, se deben generar espacios para la construcción de consensos tendientes al efecto.

También se debe identificar, conjuntamente con los circuladores y promotores, cuáles pueden ser los principales eventos a nivel internacional donde se justifica y valora un apoyo de la SCRD.

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Baja orientación a penetrar mercados nacionales e internacionales	Creación de una red de circuitos en el exterior	Identificar los circuitos relevantes en el exterior y adelantar un estudio de mercado para establecer los intereses y posibilidades estratégicas para la oferta local Establecer un marco de alianza con la Cancillería (embajadas), Ministerio de Cultura, Ministerio de Comercio, Proexport y demás entidades relacionadas en el Documento Conpes 3659 de 2010 para desarrollar portafolios y agendas comerciales con base en lo anterior Generar procesos de encadenamiento con agentes de circulación, comercialización, difusión y análisis del consumo (locales o internacionales) para desarrollar estrategias apalancadas en ofertas y circuitos internacionales de carácter alternativo
	Creación de una red de circuitos nacionales	Identificar los circuitos más relevantes y adelantar un estudio de mercado para establecer los intereses y las posibilidades estratégicas para la oferta local Establecer un marco de alianza con CCB, Ministerio de Cultura, SDE y demás entidades relacionadas con el desarrollo económico del sector para desarrollar portafolios y agendas comerciales con base en lo anterior Generar procesos de encadenamiento con agentes de circulación, comercialización, difusión y análisis del consumo (locales o nacionales) para desarrollar estrategias apalancadas en ofertas y circuitos locales

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS Y RECOMENDACIONES

	<p>Consolidación de un mecanismo de gestión y análisis de información estratégica sobre el comportamiento del mercado</p>	<p>Generar una agenda de gestión con Proexport para iniciar los procesos de investigación e inteligencia de mercado en este sector</p> <p>Identificar los principales sitios web y foros virtuales de análisis sobre el comportamiento de sector para crear vínculos con las páginas de la SCRD y entidades del sector con el fin de promover su aprovechamiento por parte de los agentes</p> <p>Cruzar información sobre comportamiento de mercado con “pares” en otras ciudades con el fin de optimizar los recursos en investigación de mercados</p> <p>Generar una red de organizaciones públicas pares para la creación y desarrollo de lógicas de intercambio</p>
--	---	---

4.1.6 Eje problemático 6: FALTA DE INFORMACIÓN Y DE MECANISMOS DE APROVECHAMIENTO SOBRE EL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR

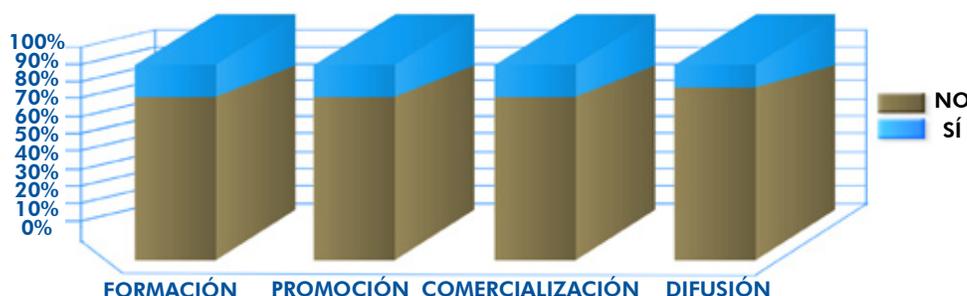
El 77% de los agentes pertenecientes al eslabón de formación manifiesta no consultar la información disponible sobre el mercado y las tendencias de la industria para poder hacer nuevas propuestas en relación con su agenda. Y, en el mismo sentido, el 76% de los agentes relacionados con el proceso de difusión no evalúa el público hacia el cual se dirige la oferta y por ende la estrategia de difusión.

El 45% de los circuladores considera que el nivel de conocimiento del consumidor se debe fortalecer para poder mejorar la sintonía con el público y el 80% de los comercializadores cree que el nivel

de conocimiento del entorno del sector es la estrategia más relevante dentro del direccionamiento que se le debe dar a la comercialización. Estos datos contrastan con el hecho de que apenas el 16% de los agentes de investigación consultados ha realizado estudios de investigación con respecto al comportamiento del consumidor de un determinado servicio relacionado con el sector cultura.

De acuerdo con los comercializadores entrevistados, la principal dificultad para comercializar en el mercado internacional es el desconocimiento de la demanda (30%). Esto coincide con el hecho de que el 70% de estos, así como el 70% de los agentes de promoción encuestados, no analiza la información disponible sobre el mercado y las tendencias de la industria para determinar las actividades de comercialización.

GRÁFICO 10. AGENTES DE LOS ESLABONES QUE CONSULTAN LA INFORMACIÓN DISPONIBLE SOBRE EL NEGOCIO DEL ÁREA PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE SU GESTIÓN



Fuente: SCRD-RedLat, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

Los datos anteriores reflejan la necesidad de construir un acuerdo de sector que permita definir o concertar el tipo de información requerida para la

proyección de inteligencia de mercado, su aprovechamiento, las fuentes disponibles y no disponibles y las organizaciones relacionadas.

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Falta de información y de mecanismos de aprovechamiento sobre el comportamiento del sector</p>	<p>Desglose de datos para Bogotá de la Encuesta de Consumo Cultural del DANE y visibilización de la misma</p>	<p>Gestionar con el DANE y el SINIC un acuerdo para desglosar la información relevante para Bogotá</p> <p>Adelantar el análisis de los datos y producir documentos para el aprovechamiento de los agentes de los diferentes eslabones de la cadena</p> <p>Gestionar procesos de presentación y socialización de resultados con agentes y organizaciones de acción gremial</p> <p>Diseñar, con los agentes de los diferentes eslabones de la cadena de valor, el proceso de apropiación de la información y el diseño de recomendaciones y estrategias</p> <p>Vincular resultados a la Mesa de Artes del Sistema Nacional de Competitividad para el sector cultural, y gestionar una agenda para insertar prioridades de la ciudad en la agenda del país</p>
	<p>Optimización de la información estadística Nación-ciudad</p>	<p>Identificar técnicamente la información común y complementaria entre la Encuesta DANE y la Encuesta de Bienal de Culturas de la SCR D</p> <p>Identificar las necesidades adicionales de información y desarrollar las estrategias necesarias para resolverlas</p> <p>Acordar con el DANE y el Observatorio de Culturas de la SCR D acciones para fortalecer complementariedades y evitar duplicidades entre las organizaciones que generan información</p> <p>Generar una nueva base de información para ser levantada en campo por las entidades y organizaciones competentes</p> <p>Gestionar procesos de presentación y socialización de resultados con agentes y organizaciones de acción gremial</p> <p>Diseñar, con agentes de los diferentes eslabones de la cadena de valor, el proceso de apropiación de la información y el diseño de recomendaciones y estrategias</p>

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS Y RECOMENDACIONES

	Consolidación de todas las fuentes de información	<p>Construir un directorio de fuentes de información sobre el comportamiento económico del área y definir el tipo de datos que caracteriza su generación</p> <p>Establecer convenios para gestionar información conjuntamente (tipo de información y características técnicas)</p> <p>Diseñar e implementar un calendario de migración de la información para su sistematización</p>
	Sistematización de información de la SCR D	<p>Acompañar la identificación de variables prioritarias y susceptibles de ser sistematizadas (estrategias de desglose de datos para Bogotá de la Encuesta de Consumo Cultural DANE y visibilización-optimización de información estadística Nación-ciudad)</p> <p>Definir criterios y un plan de acción, teniendo en cuenta conceptos de “redes neuronales” y “minería de datos”, para la gestión de información económica de las áreas artísticas</p> <p>Ejecutar el plan de acción para la sistematización de la información establecida, con apoyo del Programa de Gobierno en Línea y en sintonía técnica con los sistemas de información relacionados</p> <p>Diseñar e implementar un plan de seguimiento y mejoramiento</p>

4.1.7 Eje problemático 7: MUY BAJA INTEGRACIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS A LA CADENA

El 73% de las entidades entrevistadas en el eslabón de producción considera que las entidades financieras hacen parte del sector de la producción en las Artes Escénicas, aunque estén ausentes. En sentido contrario, el 100% de los entrevistados de entidades financieras dice no conocer a las organizaciones culturales y, en particular, a las vinculadas al Arte Dramático y la Danza como posibles sujetos de financiación.

El 87% de las entidades financieras no tiene, dentro de los segmentos de clientes potenciales para ser sujetos de crédito en su entidad, a las entidades relacionadas con la cultura, lo que

convierte al sector en un segmento invisible para el desarrollo de portafolios para nicho.

El sector financiero es enfático en manifestar que solo las organizaciones dedicadas a comercialización y promoción podrían serían sujetos de crédito y el 100% reitera que solo lo pueden ser las que tengan potencialidad técnica de negocio.

Las entidades financieras entrevistadas manifiestan que los principales inconvenientes, que presentan las organizaciones de este sector para el otorgamiento de créditos, son la falta de historial crediticio de las empresas solicitantes, el inadecuado manejo de la información contable y financiera, el tipo de estructura jurídica que utilizan este tipo de organizaciones, la falta de soportes para demostrar las fuentes de pago que tie-

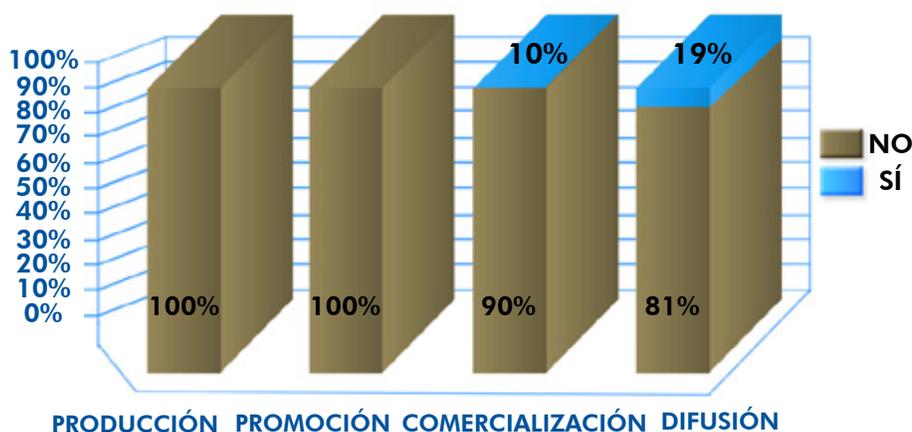
nen para responder por el crédito y su trayectoria como organizaciones que pagan impuestos.

La mayoría de las entidades financieras con que se logró tener contacto no ven con buenos ojos la entrega de la taquilla como garantía de pago y tampoco la realización de ruedas de negocios como mecanismo para mejorar el conocimiento del sector.

En el otro lado de la moneda, la indagación hecha a los agentes de los diferentes eslabones

sobre si tienen el suficiente conocimiento de los esquemas y fuentes de financiación para el desarrollo de sus actividades refleja una realidad irrefutable: el 90% de los agentes asociados a la comercialización, el 100% de los agentes asociados a la gestión de promoción, el 81% de los agentes asociados a la difusión y el 100% de los agentes asociados a la producción respondieron negativamente.

GRÁFICO 11. CONOCIMIENTO SOBRE ESQUEMAS Y FUENTES DE FINANCIACIÓN



Fuente: SCRD-RedLat, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

Como hallazgo de carácter causal, en relación con lo anterior, se anota que el 63% de las entidades de formación entrevistadas respondió que los programas de educación que ofrece no incluyen la formación en temas de gestión y acceso a fuentes de financiación en sus contenidos.

Es necesario generar espacios para que el sector financiero explique su lógica de riesgo a los agentes del sector de las Artes Escénicas y, en particular, focalizar esfuerzos para que los comercializadores y los circuladores, que de acuerdo con lo

expresado por las entidades financieras serían los de mayor potencial ser financiados, puedan acercarse a esa lógica.

Además, se deben focalizar los esfuerzos de acercamiento hacia las entidades financieras que manejan recursos de segundo piso provenientes de la Banca Capital para orientar su lógica hacia el sector cultural, de forma que, en el mediano plazo, se logre una respuesta sectorial a uno de los principales cuellos de botella identificados por los estudios y análisis recientes de economía de la cultura.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS Y RECOMENDACIONES

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Muy baja integración de las entidades financieras a la cadena</p>	<p>Capacitación en módulos financieros</p>	<p>Identificar y adecuar la oferta de capacitación disponible en las entidades públicas o de promoción para el desarrollo empresarial como la Cámara de Comercio de Bogotá</p> <p>Generar alianzas estratégicas para agendar el aprovechamiento de esta oferta por parte de las organizaciones</p> <p>Implementar acciones que permitan el aprovechamiento de la agenda por parte de las organizaciones del área</p> <p>Registrar y sistematizar la experiencia de las organizaciones y adelantar la gestión de análisis para identificar necesidades de mejoramiento</p>
	<p>Acercamiento del sector a las entidades financieras</p>	<p>Contactar al Ministerio de Cultura para apoyar y fomentar una caracterización de riesgo del sector ante la Superintendencia Financiera</p> <p>Apoyarse en los programas de formalización, planes de negocio y líneas del Documento Conpes 3659 de 2010 para masificar el concepto de acceso a las fuentes de financiación en el sector</p> <p>Promover alianzas con las entidades de promoción del sector y de apoyo al desarrollo empresarial para desarrollar encuentros tipo ruedas financieras, ángeles inversionistas y capital semilla para el acercamiento al entendimiento de las lógicas financieras</p>
	<p>Fomento a las líneas de crédito especializadas</p>	<p>Catalogar políticas y líneas de crédito existentes en la banca privada y pública</p> <p>Definir e implementar criterios y acciones para mejorar la percepción del sector financiero sobre el sector cultural</p> <p>Construir e implementar una agenda de trabajo para la construcción de una línea de crédito no comercial para el sector</p> <p>Evaluar las necesidades de los otorgantes de créditos para satisfacerlas en la implementación del programa</p>

**4.1.8 Eje problemático 8:
BAJO NIVEL DE ACCIONES
ENCADENADAS ENTRE LOS ES LABONES
DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN,
PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN**

El 94% de las entidades pertenecientes al eslabón de producción considera importante la realización de alianzas estratégicas para garantizar el éxito de una producción de Artes Escénicas. En este sentido, resalta que el 55% opina que se deben generar mayores alianzas con los inversionistas privados (gestores y no gestores), mientras que el 33% considera que estas alianzas deben realizarse con los fondos de promoción para la generación de empresas. El 24% opina que lo dicho debe hacerse con las empresas especializadas en producción de eventos y, finalmente, un 30% de los indagados cree estratégico realizar esta gestión con donantes y mecenas, pues estos son considerados parte de la cadena.

Para mejorar y fortalecer las actividades de las organizaciones de producción, en función de su sintonía con el público, estos esfuerzos se deben enfocar en las materias relacionadas con la producción y el mercadeo (según el 30% de este eslabón), anotando que, en perspectiva de cadena, estas se gestionan por otros agentes.

Se debe mantener la necesidad de generar espacios para que los medios de comunicación escritos y de radio conozcan la oferta de producción del sector y puedan desarrollar intereses corporativos para difundirla. Asimismo se hace visible la necesidad de promover la creación de medios de difusión en Internet, ya que el 76% de los entrevistados, en el eslabón de producción, considera que estratégicamente es lo más útil.

Del 100% de agentes de producción entrevistados, el 21% prioriza el propósito de fortalecimien-

to de las alianzas con los agentes de comercialización y promoción como el segundo asunto más relevante para el desarrollo de alianzas; mientras que el primero, con el 30% de prioridad, es el propósito gremial o de grupo de presión para canalizar las propuestas del sector.

En relación con lo anterior, emerge como necesaria la destinación de recursos de fomento a los proyectos que se presenten bajo modelos asociativos que integren varios actores del eslabón producción y también agentes de otros eslabones de la cadena.

El 73% de los entrevistados en este mismo eslabón considera que, para una adecuada estrategia de comercialización, se debe fortalecer la estrategia de canales de distribución por encima de cualquier otra; el 61% se considera interesado en acercarse a las entidades de promoción y el 52% a las entidades de circulación y difusión.

El 85% de los agentes de comercialización entrevistados coincide en la importancia de generar esquemas de alianza. Resalta que el 86% de los que respondieron así, lo cree prioritario para los procesos de producción y que el 93% lo considera importante para los esquemas de comercialización y de difusión.

Para los agentes de promoción entrevistados la importancia de generar procesos de alianza, aunque es clara, no es tan alta como en otros casos con el 55% de respuestas positivas. De estos, el 83% cree relevante la gestión de alianzas con los agentes de producción, el 50% coincide en que se haga con los agentes de circulación y solo el 33% ve relevante adelantar el proceso con los agentes de comercialización y de difusión.

Para el 76% de los agentes de difusión entrevistados es importante de generar procesos de alian-

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS Y RECOMENDACIONES

za. De estos, el 31% coincide en que la gestión de alianzas debe concentrarse en los agentes de producción y promoción.

Los integrantes del eslabón de circulación fueron enfáticos con respecto a las entidades que consideran más importantes para hacer alianzas estratégicas con el fin de garantizar el éxito de la circulación. El 86% considera que las salas y demás espacios concertados deben ser los principales destinatarios de las alianzas, así como los espacios públicos destinados a este tipo de actividades.

Para mejorar las estrategias de circulación, según lo expresa el 70% de este eslabón, se deben renovar los esfuerzos para crear una red de escenarios y tener perfectamente identificadas las temporadas alta, media y baja y caracterizados los escenarios existentes para adelantar proyecciones y gestiones estratégicas.

Estas pueden, en todo caso, estar apalancadas en iniciativas de desarrollo de “marca ciudad” para poder implementar, bajo una sombrilla común, una campaña de difusión y promoción en la que se beneficie toda la red mediante la concentración de gran parte de los esfuerzos de promoción y difusión de estos eslabones hacia los escenarios

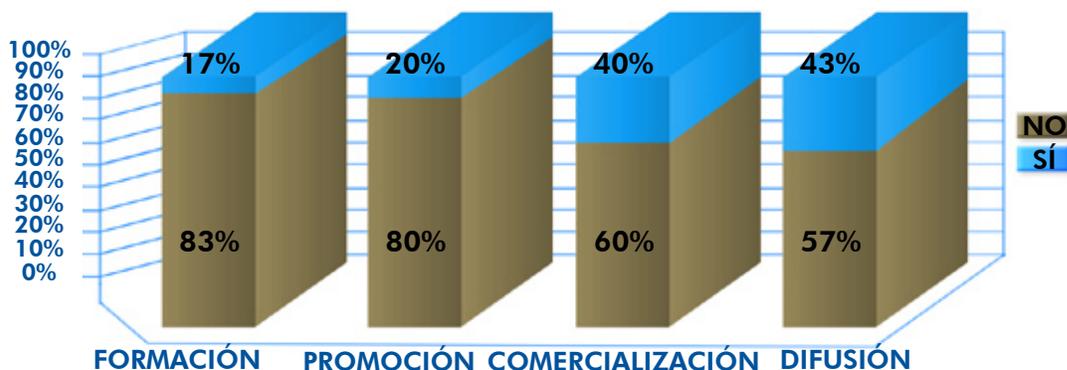
vinculados (que serán los sitios donde el consumidor tendrá acceso a esta “experiencia”).

En el caso de los circuladores entrevistados, el 37%, está interesado en fortalecer los esquemas de asociatividad con agentes asociados a la producción y el 26% resalta la necesidad de asociatividad con los esquemas de promoción como la segunda alternativa más importante.

Tan solo el 43% de los circuladores manifiesta que hace algún tipo de acercamiento con los productores para optimizar la circulación de las producciones; mientras que el 55% de los mismos considera que una adecuada estrategia de promoción debe estar enfocada en los escenarios.

Como se refleja en el gráfico siguiente, el nivel de contacto de los agentes asociados a la producción con los agentes de los eslabones, que más se relacionan con su gestión, es verdaderamente bajo. En particular se evidencia que, para efectos de su gestión asociada a la producción, apenas el 20% de los agentes entrevistados reporta tener contacto con los agentes de promoción y solo el 60% lo hace con los agentes comercializadores. Si bien podría catalogarse como bajo, el nivel de contacto de los agentes del eslabón de producción con los agentes de difusión es un poco más elevado pues llega al 57%.

GRÁFICO 12. CONCERTACIÓN DE LOS CREADORES-PRODUCTORES CON LOS DEMÁS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: SCRD-RedLat, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Bajo nivel de acciones encadenadas entre los eslabones de producción, comercialización, promoción y difusión</p>	<p>Fomento permanente a los procesos de encadenamiento en las convocatorias de fomento al sector</p>	<p>Complementar la política de concertación mediante la inclusión de mecanismos de presentación de manera encadenada</p> <p>Fomentar la especialización del gestor en las áreas</p> <p>Otorgar puntaje a proyectos que evidencien una apuesta financiera de recursos a riesgo para su desarrollo</p> <p>Fortalecer, por vía de alianzas, la difusión y apropiación de las nuevas políticas mediante talleres y seminarios</p> <p>Hacer convocatorias con este énfasis</p> <p>Diseñar modelos recomendados para fomentar y acompañar los procesos de asociatividad y encadenamiento</p>
	<p>Fomento de la creación y la consolidación de circuitos locales</p>	<p>Generar información-calendario sobre escenarios, proyectos y producciones futuras para facilitar alianzas y difundirla de forma cruzada</p> <p>Acompañar la concertación con agentes de los eslabones relacionados para la creación de circuitos estables</p> <p>Generar y difundir herramientas para la construcción y la gestión de posicionamiento de marcas de forma asociada a la lógica del área</p> <p>Generar y difundir herramientas para la construcción y la gestión de posicionamiento de circuitos</p> <p>Generar y difundir herramientas para la construcción y el desarrollo de estrategias de difusión de los circuitos y marcas emergentes</p> <p>Desarrollar eventos periódicos de encuentro entre agentes del área para propiciar iniciativas de alianza y/o de negociación de bienes y servicios (ruedas de negocios)</p>
	<p>Creación de un banco de proyectos para el mejoramiento de las alianzas entre los agentes de producción</p>	<p>Definir una metodología para inscribir proyectos</p> <p>Identificar y vincular aliados públicos y privados para la convocatoria de proyectos</p> <p>Crear una herramienta tecnológica que permita su consulta y seguimiento</p> <p>Socializar el mecanismo para encadenar proyectos mediante talleres y difusión</p>

4. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES ESCÉNICAS Y RECOMENDACIONES

	Fortalecimiento de las plataformas para la promoción y difusión de bienes y servicios en la ciudad	<p>Convocar proyectos mediante un concurso bajo el esquema de premios a la iniciativa de gestión de proyectos culturales</p> <p>Identificar las mejores prácticas de difusión y promoción en medios de comunicación tradicional y no tradicional</p> <p>Contratar un grupo de expertos en difusión y promoción para el diseño de estrategia y estructuración de la plataforma desde la SCRD</p> <p>Implementar la estrategia y el desarrollo de plataforma con alianzas de interés estratégico con marcas reconocidas</p>
--	--	---

4.1.9 Eje problemático 9: BAJO CONOCIMIENTO DEL PERFIL OCUPACIONAL Y BAJO SEGUIMIENTO A LOS EGRESADOS DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN DEL ÁREA

El 43% de las instituciones de formación encuestadas realiza algún tipo de seguimiento o monitoreo relacionado con el desempeño profesional y la adecuada vinculación al mercado laboral de sus egresados. A pesar de ser esta una fuente de información esencial para mantener el conocimiento sobre debilidades o potencialidades del negocio del área, tan solo un 27% de las instituciones de formación encuestadas aseguró haber realizado algún tipo de convenio o alianza con el sector productivo del área de Artes Escénicas para realizar procesos de formación.

El 87% de los formadores entrevistados considera que los estudiantes deben fortalecer sus competencias en los temas de gestión financiera y contable, el 93% que las deben fortalecer en los temas de gestión del recurso humano, el 93% cree lo mismo con respecto a los temas de gestión en tecnologías de in-

formación, y el 87% lo cree con respecto a las competencias de gestión en mercadeo. Es decir, con respecto a los asuntos principales de la gestión del negocio, las entidades de formación creen que la capacitación de los alumnos es débil.

De esta manera, al igual que se reflejó en la sección anterior, es notorio que no se gestiona información sobre las áreas de gestión de la cadena de valor que necesitan o tienen sobreoferta de recurso humano para su desempeño, lo cual impide la gestión de perspectiva competitiva y el fortalecimiento correspondiente desde la dimensión de formación y capacitación.

Como ya se ha mencionado, las entidades de formación son las principales responsables de la construcción de las capacidades requeridas para el desarrollo de las actividades productivas del área editorial. Por lo cual su articulación, con otros eslabones, es fundamental para poder identificar los requerimientos de competencias laborales a las que deben responder para aportar al mejoramiento de la gestión competitiva del área con el objetivo de que, a mediano plazo, los programas de formación ofrecidos por estas entidades se

construyan o reestructuren a partir de las necesidades productivas de los diferentes eslabones.

Es necesario que las entidades realicen un seguimiento laboral a sus egresados y que se establezcan concertadamente, con los demás eslabones,

las competencias laborales que exige el área a los nuevos profesionales.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Ausencia de seguimiento ocupacional a los egresados de programas de formación del área	Creación de una mesa para desarrollo profesional	<p>Establecer las necesidades técnicas y operativas que impiden realizar el seguimiento laboral de los egresados de los programas del área</p> <p>Establecer un mapa de prioridades y una agenda para abordarlo mediante la participación de agentes de los diferentes eslabones</p> <p>Generar una línea de convocatoria, destinada a universidades o centros de investigación, que permita incrementar recursos para apalancar el conocimiento del sector de conformidad con el mapa de prioridades</p> <p>Crear un grupo de gestión (<i>think tank</i>) para la identificación y concertación de agendas de seguimiento a la mesa y ajustes consecuentes que apunten a la gestión del área</p>



5.

**CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA
DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES
AUDIOVISUALES Y
RECOMENDACIONES**

5. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES AUDIOVISUALES Y RECOMENDACIONES

La caracterización de la cadena de valor del área inicia con la descripción de una particularidad abordada y resuelta por el comité técnico al momento de la identificación de los agentes y los actores que hacen parte de los diferentes eslabones, pues al tratarse de contenidos de carácter audiovisual, el eslabón que, en las demás cadenas caracterizadas, se ha denominado de circulación, en este caso, y por razones técnicas, se denomina de exhibición.

Esta categoría generó, como efecto, la identificación de agentes (sub-eslabones) propios y distintos a los que fueron ubicados en las demás cadenas y se reconocieron sus roles y, a partir de estos, su forma de relacionarse con los demás eslabones.

Quizás la característica diferencial más relevante entre este proceso y el adelantado en las demás áreas artísticas, se centra en el hecho de que el comité técnico “acotó” el tipo de contenidos para

cuya producción y circulación se caracterizó la cadena de valor. Así este estudio da cuenta de la relación entre los agentes que actúan en la producción, exhibición y comercialización de formatos alternativos como cortometraje, documental y video (videoclips, videoarte). El comité técnico estableció que dadas las implicaciones de producción y comercialización del largometraje (cine) y debido a que su estrategia de desarrollo está asociada a una marca-país (cine colombiano) no era consecuente, y menos aún estratégico, buscar que esta caracterización generara información sobre el proceso de producción de largometrajes.

Para el diagnóstico de la cadena de valor de los formatos alternativos de las Artes Audiovisuales se definieron como eslabones clave dentro del proceso productivo: la investigación, la creación o producción, la formación, la exhibición, la comercialización, la promoción o difusión y el consumo.

CUADRO 4. COMPOSICIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES AUDIOVISUALES (FORMATOS ALTERNATIVOS)





PRODUCCIÓN

- Fondos parafiscales de financiación -Línea de
- Fomento: Fondo para el Desarrollo Cinematográfico, Fondo para el desarrollo de la Televisión (público)
- Fondos de promoción para la generación de empresas (Cámara de Comercio, Fomipyme, Fondo Emprender SENA, Colciencias) (público)
- Entidades públicas de apoyo (SCRD, SDE) (público)
- Entidades públicas de producción
- Creadores y asociación de creadores
- Derecho de autor
- Productores (as)
- Actores y gremio de actores
- Técnicos y gremio de técnicos
- Directores de departamento
- Inversionistas privados
- Gestores y no gestores (coproducción) (privado)
- Entidades de financiación
- Entidades de seguridad social
- Empresas de actividades asociadas: servicios de preproducción y de postproducción
- Empresas de actividades asociadas: bienes de preproducción y de postproducción
- Donantes y mecenas
- Incubadoras: aquellas organizaciones dedicadas a acompañar la creación de empresas (privado)



EXHIBICIÓN

- Entidades gubernamentales de apoyo a la circulación tradicional
- Escenarios del Distrito y del nivel nacional en Bogotá (eventos a la intemperie y bajo techo)
- Entidades gubernamentales de apoyo para circulación no tradicional: Comisión Nacional de Televisión, MCN, FDC, SCRDFGAA
- Medios alternativos asociados a las nuevas tecnologías
- Empresas especializadas en la circulación tradicional de eventos y producciones
- Salas y demás espacios culturales
- Modelos de circulación exitosos
- Organizaciones privadas que promueven la exhibición (festivales: Cine de Bogotá, Muestra Documental Internacional, Festival El Espejo, Cine Rosa, Ojo al Sancocho)
- Medios alternativos de exhibición (no tradicional)
- Canales comunitarios y locales
- Entidades de financiación



DISTRIBUCIÓN

- Mercados (feriales) organizados por las entidades públicas
- Esquemas de comercialización (Proimágenes)
- Entidades de financiación
- Mercados (feriales) organizados por las entidades privadas
- Agentes y representantes
- Distribuidores
- Agencias de publicidad





PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN

- Organizaciones públicas de promoción cultural en la ciudad: SCRD-FGAA, Cámara de Comercio, ministerios, SDE
- Organizaciones públicas de promoción cultural en el exterior: Proexport, Cancillería
- Entidades especializadas en marketing y publicidad
- Entidades de financiación
- Participantes no vinculados al sector de audiovisuales pero que se benefician: hoteles, restaurantes, empresas de transporte
- Medios de comunicación
- Entidades generadoras de información cultural
- Publicaciones asociadas
- Entidades turísticas
- Medios y procesos alternativos tecnológicos

Fuente: SCRD-Universidad Sergio Arboleda, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

Como se mencionó previamente, se evaluaron diferentes ámbitos de interés para cada eslabón teniendo en cuenta la relevancia asignada a cada aspecto en el marco del comité técnico constituido con este fin. A continuación se presentan las principales conclusiones, producto de la sistematización y el análisis de los resultados, a través de los instrumentos de recolección definidos e implementados por el equipo de la Universidad Sergio Arboleda.

Para la adecuada lectura de los resultados, que se exponen a lo largo de esta sección, es importante tener en cuenta que los mismos no tienen representatividad estadística, aunque los porcentajes señalados son un referente válido para la muestra de agentes encuestados. En ningún momento dichos resultados podrán ser imputados al universo del área ya que el análisis realizado puede ser considerado más de tipo cualitativo que cuantitativo. Lo anterior no desvirtúa los análisis ni las conclusiones obtenidas.

El ejercicio realizado, mediante un número determinado de entrevistas dirigidas a agentes identificados a partir de su amplio conocimiento o participación en el proceso de producción y circulación de bienes y servi-

cios del área, permitió trazar e identificar los aspectos más problemáticos al interior del área de las Artes Audiovisuales en Bogotá, así como una serie de estrategias y acciones de respuesta institucional.

5.1. EJES PROBLEMÁTICOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Producto del diagnóstico realizado se definieron los principales ejes problemáticos en el funcionamiento de la cadena de valor de los bienes y servicios asociados a los formatos alternativos audiovisuales. Para cada uno de estos ejes se establecieron tanto unas estrategias como un conjunto de acciones tendientes a mejorar el desempeño económico del área. La relevancia, pertinencia, viabilidad y oportunidad de estrategias y acciones fueron discutidas con la Gerencia del Área de Audiovisuales de la Fundación Gilberto Alzate Avendaño, ahora del Instituto de las Artes. Lo anterior debido a que en cabeza de esta entidad se mantendrá un amplio nivel de competencia sobre la implementación de las estrategias y acciones generadas por el ejercicio de encadenamientos realizado. Los anteriores aspectos serán desarrollados a lo largo de la presente sección.

5.1.1 Eje problemático 1: **DEFICIENTE FORMACIÓN DE ESPECTADORES EN EL ÁREA DE ARTES AUDIOVISUALES**

El primer eje problemático, identificado por el diagnóstico, es la presencia limitada de programas y procesos articulados y estables tendientes a la formación de espectadores en las instituciones educativas relacionadas con el área audiovisual. El diagnóstico realizado encontró que aproximadamente la mitad de las instituciones educativas del área (56%) realiza alguna actividad (talleres, seminarios, conferencias, ferias, etc.) relacionada con la formación para el acceso, disfrute y consumo de la producción audiovisual local (cortometrajes, documentales, videos).

La investigación refleja que, con mayor o menor nivel de importancia, los agentes de los diferentes eslabones señalan la oportunidad de adelantar estrategias de formación de públicos para fortalecer la gestión competitiva del área. Entre estos, se resalta el 46% de los agentes vinculados a la exhibición, el 33% de los agentes de distribución y el 31% de los agentes asociados a la producción.

El fin principal, dentro de la cadena audiovisual, es la asistencia de público a las exhibiciones. Para lograr este objetivo se requiere generar el contacto entre el espectador y las producciones audiovisuales para fomentar la adquisición de ciertas habilidades que permitan obtener un mayor nivel de satisfacción y que este espectador se convierta en público exigente (en términos de la calidad de las producciones). A todo esto se agrega que el camino trazado debe conducir a la formación

de públicos para el consumo de productos de formato alternativo.

Desde la perspectiva de los encadenamientos productivos, lo anterior requiere un trabajo articulado entre diferentes eslabones de la cadena de valor del área audiovisual. En primer lugar, requiere un trabajo investigativo enfocado en la generación de conocimiento para la implementación de estrategias efectivas capaces de vincular a las entidades de formación profesional, a las instituciones educativas de primaria y secundaria, agentes de promoción y, por supuesto, de exhibición. En segundo lugar, requiere el aprovechamiento del conocimiento generado en la implementación de programas de formación de espectadores y de la articulación de los espacios y procesos existentes de promoción y difusión del área (festivales, ferias, premios, muestras etc.) para este mismo objetivo.

Es importante anotar que las estrategias propuestas repercuten en la cadena de valor como un todo. Los programas de formación generados, producto de la labor de los agentes de los eslabones de investigación, formación, promoción y difusión, pueden afectar positivamente los eslabones de exhibición, creación y producción, a través de incrementos en la asistencia futura de los ciudadanos formados y del incremento de los estándares de calidad del área, producto de la formación de consumidores más sofisticados y exigentes.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

5. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES AUDIOVISUALES Y RECOMENDACIONES

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Deficiente formación de espectadores en el Área Audiovisual</p>	<p>Generación de un programa de investigación especializado en el tema de fomento de la asistencia a exhibiciones audiovisuales</p>	<p>Listar todos los agentes de investigación (instituciones y personas) pertinentes e interesados (especializados en cultura y no especializados)</p> <p>Definir la línea y los criterios de la investigación con la participación de agentes prioritarios de los demás eslabones de la cadena</p> <p>Identificar y acercar a las entidades de fomento a la investigación</p> <p>Definir los propósitos y aportes conjuntos, incentivos económicos y en especie para los elegidos</p> <p>Crear un banco de proyectos de investigación enfocado en generar información de valor para las estrategias de promoción de la asistencia a exhibiciones audiovisuales</p>
	<p>Promoción de un programa de experimentación en formatos alternativos audiovisuales</p>	<p>Diseñar líneas generales del programa y proyectar el tipo de socios estratégicos</p> <p>Listar agentes de los distintos eslabones interesados en participar en el programa</p> <p>Definir la disponibilidad de espacios de circulación de baja demanda para realizar el programa</p> <p>Realizar acciones de articulación y generación de acuerdos con los aliados</p>
	<p>Fomento de un programa de formación en promoción de asistencia a exhibiciones audiovisuales</p>	<p>Articular un marco metodológico de formación de formadores para que sea contemplado en los lineamientos pedagógicos distritales</p> <p>Seguir y evaluar el programa para mejorarlo y masificarlo</p>
	<p>Fortalecimiento, mediante alianzas, de los programas de promoción de asistencia a exhibiciones en el marco de los festivales, las ferias y otros espacios locales</p>	<p>Implementar una metodología de experimentación</p> <p>Definir esquemas de retroalimentación que permitan mejorar la efectividad del programa de experimentación</p> <p>Gestionar alianzas con los medios comunicación masivos para difundir las estrategias de promoción de asistencia en el marco de los distintos escenarios</p>

**5.1.2 Eje problemático 2:
FALTA DE INFORMACIÓN Y BAJA UTILIZACIÓN
DE LA INFORMACIÓN EXISTENTE POR PARTE
DE LOS AGENTES DE LA CADENA**

El segundo eje problemático identificado es la baja utilización de la información generada por los investigadores del área. Esta situación puede ser explicada por el desconocimiento o la poca importancia dada a la información producida por parte de los eslabones de la cadena o porque esta no les es útil a los demás eslabones al momento de la toma de decisiones.

Desde la perspectiva de los investigadores, el conocimiento generado por sus estudios es adecuado y útil para los demás eslabones de la cadena de valor de los formatos audiovisuales. Sin embargo, el 91% de estos coincide en la necesidad de consolidar una instancia que permita la divulgación de las investigaciones relacionadas con el sector cultural y anota que solo en el 36% de los casos ha conocido la utilización o aplicación de los resultados de sus investigaciones.

El análisis de información de los agentes asociados a la exhibición refleja, en primer lugar, que apenas un poco más de la mitad de los entrevistados (54%) se vale de la información sobre tendencias del consumidor para tomar decisiones sobre sus procesos de negocio. El 85% considera necesario mejorar la divulgación de las investigaciones relacionadas con las industrias culturales.

La revisión de las respuestas de los agentes asociados a la producción y a la distribución de los bienes y servicios del área muestra, al igual que en el caso anterior, que apenas un poco más de la mitad de los entrevistados (55% y 58%, respectivamente) se vale de información sobre tendencias del consumidor para tomar decisiones sobre sus procesos de negocio.

GRÁFICO 13. AGENTES ENTREVISTADOS QUE SE VALEN DE LA INFORMACIÓN SOBRE TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR PARA LA TOMA DE DECISIONES DE GESTIÓN



Fuente: SCRD-Universidad Sergio Arboleda, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

En relación con lo anterior, los productores de información relacionada con el consumo coinciden en afirmar que las preguntas realizadas, en sus levantamientos de información, son concertadas y discutidas tanto con el sector productivo como con las entidades públicas del área (75%) y que el conocimiento resultante de sus pesquisas es suficiente para que los demás eslabones visualicen el mercado audiovisual y sus tendencias (63%).

No obstante, las organizaciones encargadas de la distribución y las responsables de la promoción y difusión de formatos alternativos audiovisuales consideran que los estudios realizados por los investigadores del área no son útiles en ningún caso para la optimización de su gestión.

Adicionalmente, el diagnóstico realizado permite inferir la falta de articulación entre los eslabones de investigación y el de creación-producción.

5. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES AUDIOVISUALES Y RECOMENDACIONES

ción, tan solo en un 18% de los casos se realizan alianzas o convenios investigativos entre agentes de estos dos eslabones.

A partir de una mayor articulación, entre los investigadores del área y los demás eslabones de la cadena de valor, es posible tener un mayor conocimiento de la demanda local —necesidades de los espectadores y tendencias del mercado— a un menor costo y así revelar segmentos de mercado y oportunidades de negocio que pueden ser aprovechados por las empresas del sector.

La generación de información y conocimiento útil para el área de los formatos audiovisuales alternativos y su adecuado aprovechamiento requiere, en primer lugar, de la identificación de las necesidades de información de la cadena en su conjunto y de la optimización de los procesos de recolección y, en segundo lugar, de la organización, procesamiento, sistematización y difusión de los resultados de las investigaciones realizadas hasta la fecha.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Falta de información y baja utilización de la información del área audiovisual	Desagregación de los resultados de asistencia a la exhibición de audiovisuales en Bogotá de la Encuesta de Consumo Cultural DANE	Acceder a la base de datos de la Encuesta de Consumo Cultural Organizar el equipo de procesamiento y análisis de la información Procesar y analizar la información Presentar y publicar los resultados
	Optimización de información estadística	Analizar la complementariedad entre la información estadística del área generada por el DANE y la producida por los agentes públicos y privados del área Analizar la utilidad de la información estadística disponible para el área Identificar necesidades de información no cubiertas por la información estadística disponible Articular los levantamientos y la organización de información para impedir la duplicación de esfuerzos y propiciar así el levantamiento de información útil para el área (generar información para cada uno de los eslabones) Construir y consolidar un espacio de centralización, difusión y análisis de información útil para el área Articular los levantamientos y la organización de información para impedir la duplicación de esfuerzos y propiciar así el levantamiento de información útil para el área (generar información para cada uno de los eslabones) Construir y consolidar un espacio de centralización, difusión y análisis de información útil para el área

Sistematización de información y seguimiento a los programas de apoyo de la SCRD y del Instituto de las Artes

Identificar todos los programas de apoyo de la SCRD y del Instituto de las Artes y definir los indicadores de seguimiento de producto, gestión y resultados
 Analizar, con los agentes públicos y privados, los avances de los programas de apoyo e identificar acciones de mejoramiento
 Desarrollar un espacio de difusión de programas de apoyo y de sus avances y resultados

5.1.3 Eje problemático 3: **DEFICIENTES ESQUEMAS NO TRADICIONALES DE EXHIBICIÓN**

Los agentes del eslabón de exhibición consultados señalaron que la infraestructura existente en la ciudad para este propósito, de cara a la exhibición de formatos alternativos audiovisuales, puede ser considerada como deficiente (77%). Estos mismos agentes consideran, en un porcentaje importante (69%), que el uso de nuevas tecnologías, en el área audiovisual, también es deficiente.

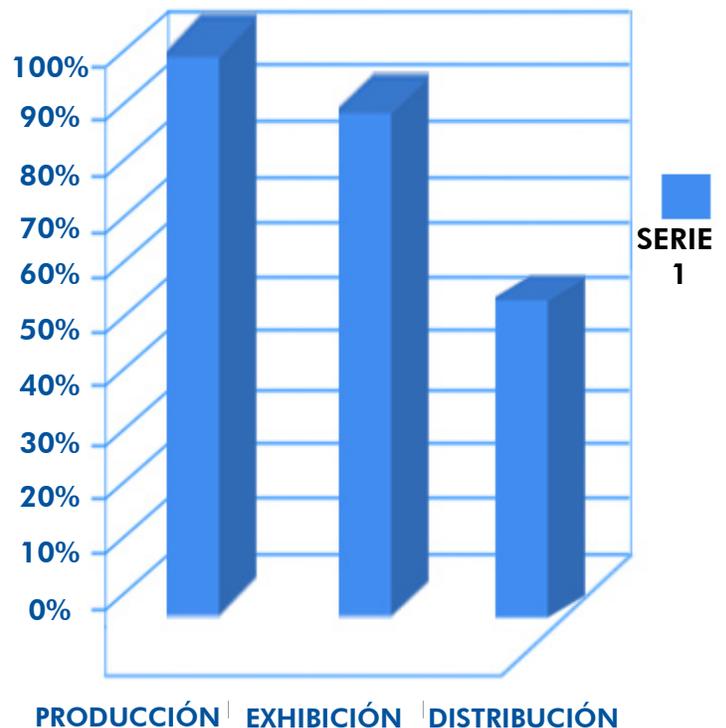
Las inversiones requeridas, para la adecuación de espacios de exhibición de productos audiovisuales a través de los esquemas tradicionales —salas de cine—, son considerables. En palabras de los exhibidores consultados, el costo de exhibición puede representar aproximadamente el 46% del precio final pagado por el consumidor.

En otro sentido, la consulta a los agentes asociados a la producción muestra dos asuntos relevantes en relación con el eje problemático propuesto: por una parte, que el 100% de estos considera necesario promover la producción de los productos en formato alternativo audiovisual mediante esquemas asociativos y que el 76% de los entrevistados ubica, con el mayor nivel de prioridad, a los agentes de exhibición como el objeto de tales esquemas de alianza que no son tradicionales en el negocio.

A lo anterior se agrega que el 92% de los agentes de exhibición consultados está de acuerdo con

la promoción del negocio del área mediante esquemas asociativos, mientras que el 58% de los agentes asociados a la distribución cree lo mismo y coincide en que el eslabón objetivo para tales alianzas es el de exhibición.

GRÁFICO 14. AGENTES ENTREVISTADOS QUE CONSIDERAN NECESARIO PROMOVER LOS PRODUCTOS DEL ÁREA MEDIANTE ESQUEMAS ASOCIATIVOS



Fuente: SCRD-Universidad Sergio Arboleda, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

5. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES AUDIOVISUALES Y RECOMENDACIONES

Es importante identificar experiencias, en las que se utilicen nuevos espacios —no tradicionales y alternativos—, que puedan ser consideradas como exitosas para ser replicadas en la ciudad. Se considera necesaria la articulación con los agentes privados que cuentan con la in-

fraestructura requerida para la exhibición de los formatos audiovisuales alternativos producidos por los creadores locales.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Deficientes esquemas no tradicionales de exhibición	<p>Generación de conocimiento de experiencias recientes</p> <hr/> <p>Política concertada de desarrollo de escenarios para la exhibición</p>	<p>Identificar los nuevos escenarios de exhibición (no tradicionales y alternativos)</p> <hr/> <p>Documentar las mejores prácticas identificadas en materia de utilización de nuevos espacios para generar el efecto “imitación”</p> <hr/> <p>Difundir las prácticas identificadas con actores de la cadena de valor correspondiente</p> <hr/> <p>Fortalecer las redes existentes y replicar sus esquemas bajo la lógica de circuitos para la exhibición de contenidos asociados al área</p> <hr/> <p>Establecer alianzas con la infraestructura privada existente para optimizar la exhibición, generando así compromisos para la difusión, por parte del sector público, que se compensan con los ahorros en infraestructura</p>

5.1.4 Eje problemático 4: BAJA INTEGRACIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS A LA CADENA DE VALOR

Tal vez uno de los aspectos con mayor aceptación en todos los eslabones son los problemas relacionados con los recursos de apalancamiento disponibles para el área. Tan solo un 28% de los productores consultados ha recibido alguna financiación por parte de fondos privados y el 5% de los circuladores y el 0% de los comercializadores han tenido acceso a recursos del sector financiero.

La anterior afirmación se ratifica con la revisión de las respuestas ofrecidas, por los agentes asociados a los distintos eslabones, a la pregunta de si consideran tener el suficiente conocimiento de

los esquemas y fuentes de financiación: el 100% de los agentes asociados a la difusión y promoción, el 92% de los agentes asociados a la exhibición, el 83% de los agentes asociados a la distribución y el 90% de los agentes asociados a la producción respondieron negativamente.

Al parecer el problema de financiación tiene dos causales no excluyentes. En primer lugar, el desconocimiento de las fuentes de financiación disponibles y, en segundo lugar, las restricciones presentes en el mercado de fondos para préstamo que son generadas por las particularidades productivas de las áreas culturales.

Dadas las elevadas inversiones que se tienen que realizar en los procesos de producción au-

diovisual, la eliminación de barreras de entrada, a través del acceso al crédito, es una estrategia relevante para el desarrollo del sector. La visualización de un área audiovisual organizada y articulada y de un mayor conocimiento de su funcionamiento por parte de las entidades financieras generan una menor percepción de riesgo, lo que puede repercutir en un mayor acceso al crédito.

Se considera importante producir conocimiento en doble vía, por una parte, acercarse a las entida-

des financieras, para que estas entiendan el modelo de negocio del área audiovisual y, por otra, que los agentes de la cadena conozcan e identifiquen posibles líneas de financiación presentes en los mercados financieros. Finalmente la principal apuesta debe ser la creación de líneas de crédito especializadas que respondan a las necesidades de los agentes del área.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Baja integración de las entidades financieras a la cadena de valor	Capacitación en fuentes de financiación disponibles y su funcionamiento	Identificar aliados o generar contenidos y metodologías para la capacitación Promover y difundir la participación de los agentes del área
	Acercamiento de los agentes del área a las entidades financieras	Construir una caracterización de riesgo del área ante la Superintendencia Financiera Generar y difundir programas de formalización y planes de negocio empresarial de la Cámara de Comercio Promover encuentros tipo ruedas financieras, ángeles inversionistas y capital semilla para lograr el acercamiento a las lógicas de mercado
	Fomento a las líneas de créditos especializadas	Identificar y conocer las políticas de crédito existentes en la banca privada y pública Definir criterios y requerimientos del sistema financiero para crear una línea de crédito especializada para el área Definir alianzas estratégicas con los otorgantes de crédito no comercial para esta área (Banca Capital, Cajas de Compensación, banca alternativa y otros agentes)

**5.1.5 Eje problemático 5:
 DESARTICULACIÓN DEL ESLABÓN DE
 INVESTIGACIÓN CON LOS DEMÁS
 ESLABONES DE LA CADENA**

El sondeo realizado con investigadores del área permitió establecer que, en la mayoría de los ca-

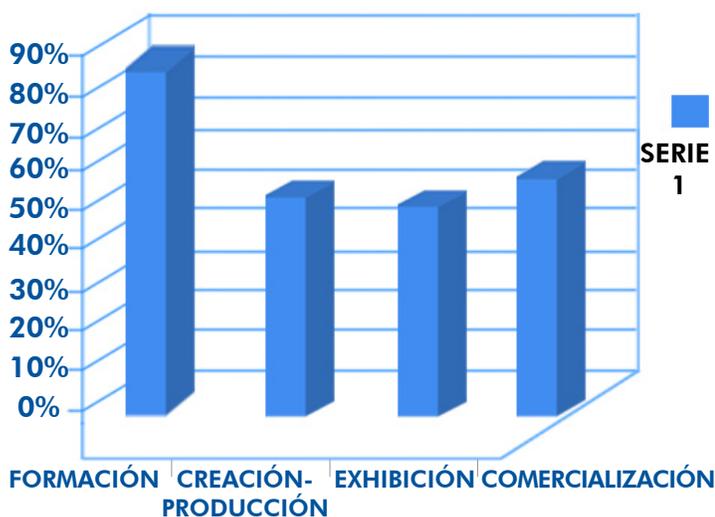
sos, las investigaciones y sus respectivos resultados y recomendaciones no son utilizados por los demás eslabones de la cadena. Como se mencionó, los agentes dedicados a la distribución y a la difusión o promoción consideran que la información producida por los investigadores del área no es útil en para la toma de decisiones y no permite

optimizar los procesos de comercialización y difusión de audiovisuales.

En línea con lo anterior, es baja la asociatividad de las entidades encargadas de generar conocimiento en el área con los demás eslabones. Por citar un ejemplo, tan solo en un 18% de las ocasiones se da algún tipo de convenio o alianza de estos agentes con los creadores y productores.

Una característica común a todos los eslabones consultados es la limitada importancia dada al aprovechamiento y a la utilización de información relacionada con el mercado y las tendencias de la industria. Las instituciones de formación, en un 89% de los casos, utilizan información relacionada con el mercado al momento de ajustar o lanzar nuevos programas. Esto contrasta con la baja importancia dada a los consumidores, por la mayoría de los eslabones, al momento de tomar decisiones de creación-producción (55%), exhibición (54%) y comercialización (58%).

GRÁFICO 15. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE SOBRE EL MERCADO AUDIOVISUAL



Fuente: SCRD-Universidad Sergio Arboleda, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

Al igual que en el caso del aprovechamiento de la información, a partir de una mayor articulación entre los investigadores del área y los demás eslabones de la cadena de valor, es posible tener un mayor conocimiento de la demanda local —necesidades de los espectadores y tendencias del mercado—, a un menor costo y así revelar segmentos de mercado y oportunidades de negocio que pueden ser aprovechados por las empresas del sector.

Por esto, es de la mayor relevancia que, a la pregunta de si reciben un adecuado soporte de los expertos que hacen investigación en el área para efectos de alimentar la optimización en su gestión, el 100% de los agentes asociados a la difusión y promoción y el 100% de los agentes asociados a la distribución respondieron negativamente.

La generación de conocimiento útil para el área de los formatos audiovisuales alternativos y su adecuado aprovechamiento requieren de la identificación de las necesidades de investigación de la cadena en su conjunto y de la articulación entre los centros de investigación y los demás eslabones mediante la creación de un banco de proyectos, la vinculación al proyecto de los recursos de la investigación concertada y la consolidación de un fondo financiado con aportes públicos y privados.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Desarticulación del eslabón de investigación con respecto a los demás eslabones de la cadena	Generación y aprovechamiento de la investigación de forma articulada con las necesidades del área	Identificar centros de investigación con potencial de investigación en el área Convocar a los agentes de los otros eslabones para identificar las necesidades de investigación Crear un banco de proyectos de investigación Vincular los proyectos del banco de proyectos al programa de investigación concertada (que da prioridad a la financiación de proyectos identificados como prioritarios para el área) Generar un fondo de investigación financiado por aportes públicos y privados Generar acuerdos de investigación con los centros identificados

**5.1.6 Eje problemático 6:
BAJO ENCADENAMIENTO DE LAS ENTIDADES DE FORMACIÓN CON EL RESTO DE LOS ESLABONES**

Como se ha mencionado a la largo de esta sección, es evidente la falta de articulación entre los diferentes eslabones del área. Al igual que en el eslabón de investigación, se observa que existe una escasa preocupación de las entidades encargadas de generar programas de formación con respecto a las necesidades del

área. Tan solo en un 33% de los casos se efectúa algún tipo de consulta con el sector productivo al momento de realizar nuevas propuestas de formación académicas.

En general las entidades de formación consideran importante fortalecer y participar en las acciones de sector para mejorar su rol en la cadena. Coinciden en hacerlo, principalmente, con los agentes de investigación y producción (100%), con los de exhibición (44%), con los de distribución (44%) y con los de promoción-difusión (22%).

GRÁFICO 16. ESLABONES CON LOS CUALES LOS AGENTES DE FORMACIÓN PRIORIZAN LA GENERACIÓN DE ACCIONES DE ENCADENAMIENTO



Fuente: SCRD-Universidad Sergio Arboleda, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

5. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES AUDIOVISUALES Y RECOMENDACIONES

Las entidades de formación son las principales responsables de la construcción de las capacidades requeridas para el desarrollo de las actividades productivas del área audiovisual. Su articulación con los demás eslabones, para identificar sus requerimientos en términos de las competencias laborales, puede generar ventajas en términos de la generación de insumos especializados adecuados y de la disminución de costos como consecuencia de menos capacitaciones o de formación para el trabajo (que deben ser asumidas por los eslabones demandantes de trabajadores).

Es relevante reseñar que las entidades de formación consultadas coinciden en la importancia de que los estudiantes fortalezcan sus competencias en los temas con respecto a: alianzas estratégicas y asociatividad en el sector (67%), gestión y acceso a fuentes de financiación para el sector (56%), uso de tecnologías en el sector (44%) y uso de medios de comunicación existentes para acercarse al consumidor (44%).

En tal sentido, se resalta la percepción que ofrece el 80% de los agentes asociados a la producción de bienes y servicios del área al considerar que la oferta educativa formal, en materia de gestión del negocio relacionado con formatos alternativos de las Artes Audiovisuales, es deficiente. El 69% de tales agentes la considera también deficiente en el caso de la educación informal.

Para la obtención de un mayor encadenamiento de las entidades de formación con el resto de los eslabones se recomienda, en primera instancia, la generación de programas curriculares en gestión cultural que respondan a un modelo de competencias laborales para el área. Es importante que los programas de formación, ofrecidos por estas entidades y que responden a la demanda laboral del área, se construyan o reestructuren a partir de las necesidades productivas de los diferentes eslabones.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Limitado encadenamiento de las entidades de formación con el resto de los eslabones	Generación o fortalecimiento de programas curriculares en gestión cultural o relacionados	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los programas en gestión cultural existentes Definir un modelo de competencias laborales para el área Implementar programas de gestión cultural en los programas curriculares del área Diseñar una línea de apoyo financiero para la estructuración de estos programas académicos

5.1.7 Eje problemático 7: MUY BAJA ORIENTACIÓN AL USO DE TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA GESTIÓN COMPETITIVA DEL ÁREA

Tan solo el 18% de los centros de investigación consultados aseguró haber realizado estudios relacionados con el uso de tecnologías en el área. Sin embargo, el 34% de los creadores-

res-productores y el 38% de los exhibidores consideran que es importante direccionar esfuerzos investigativos hacia este frente.

Para el 41% de los agentes del eslabón de creación-producción, el uso de herramientas tecnológicas, en el área audiovisual, es deficiente, al igual que para el 69% de los exhibidores.

El área audiovisual se ve afectada continuamente por el cambio tecnológico y la innovación —digitalización, Internet y telefonía celular, entre otros—. Las nuevas tecnologías han generado un aumento en la demanda de contenidos, lo cual abre nuevas oportunidades para la producción, comercialización, difusión y promoción de los productos audiovisuales alternativos. Para el adecuado aprovechamiento de estas ventanas de desarrollo, es necesario construir modelos de negocio que respondan a las demandas y comportamiento de los nuevos consumidores digitales. Esto se refleja en la percepción de los agentes asociados a la exhibición o circulación de formatos alternativos de las Artes Audiovisuales, para los cuales el uso de tecnologías para su gestión es muy deficiente (para el 31%) y deficiente (para el 38%).

Es de sobra conocido que el área que mayor injerencia positiva ha tenido, por parte de las nuevas tecnologías de cara a sus procesos de creación y producción, es la audiovisual. Estas herramientas han permitido romper el obstáculo principal que, hasta hace poco, distanciaba a los creadores de las oportunidades para el desarrollo de sus ideas.

En la actualidad, el hecho de que las herramientas tecnológicas estén a disposición de creadores y productores, haciendo visible la generación de contenidos de calidad en sentido técnico, ha traído cambios fundamentales y acelerados a la dinámica del negocio audiovisual. Es una realidad a la que se debe prestar atención, desde la perspectiva de la articulación entre los agentes públicos y privados, no solo por el horizonte de oportunidad que se abre para el fortalecimiento del área, sino por el altísimo nivel de dinámica competitiva que lo acompaña.

El costo de oportunidad se puede revisar con base en algunos datos provistos por la investigación.

En materia de formatos alternativos de las Artes Audiovisuales, el 34% de los agentes asociados a la producción cree que la investigación se debe enfocar a mejorar el conocimiento sobre uso de tecnologías en el sector con el fin de fortalecer la producción. Esta segunda opción de respuesta de la encuesta es apenas superada por la necesidad de explorar fuentes de financiación. Paralelamente, el 62% de estos agentes consideró que el área que debería trabajarse conjuntamente con las instituciones educativas, para mejorar la calidad de la producción, es la de aplicación de tecnologías en el sector (esto la ubica en el primer lugar de coincidencia entre las diferentes opciones de respuesta ofrecidas).

También se encuentra que la misma cantidad de agentes asociados a la producción considera que el uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de su labor es deficiente y suficiente (41% en ambos casos). Sin embargo, más de la mitad (con el 52% de las respuestas) coincide en que el área se debe fortalecer, en las personas dedicadas a la producción o creación en el sector, es la de uso de tecnologías.

En este punto de nuevo es relevante la articulación entre los diferentes eslabones de la cadena de valor del área audiovisual. La introducción de programas curriculares, relacionados con las nuevas tecnologías en los programas de formación y el trabajo conjunto para el diseño e implementación de nuevos esquemas de producción, comercialización, promoción y difusión, es uno de los requerimientos básicos para el aprovechamiento de las oportunidades generadas por las nuevas tecnologías.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

5. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES AUDIOVISUALES Y RECOMENDACIONES

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Muy baja orientación al uso de tecnologías aplicadas a la gestión competitiva del área	Programa de TIC con énfasis en los roles de exhibición, comercialización, promoción, difusión y consumo	<p>Contactar a Colciencias para la definición de las políticas de un proyecto de esta naturaleza, con énfasis en la innovación de los esquemas existentes en los roles señalados con base en TIC</p> <p>Generar una agenda con Colciencias y los demás socios prioritarios para el montaje y desarrollo del programa</p> <p>Crear un banco de proyectos con énfasis en los roles señalados de TIC</p>

5.1.8 Eje problemático 8: BAJA ORIENTACIÓN A LA PENETRACIÓN DE MERCADOS (NACIONALES E INTERNACIONALES)

La inexistencia de comercializadores para las producciones locales (77%) y la baja calidad de las producciones realizadas (54%) son consideradas por los agentes asociados a la exhibición como las principales limitaciones, presentes en el área de formatos alternativos audiovisuales, para la exhibición y comercialización en mercados internos y externos.

El análisis de las respuestas de los agentes asociados a la distribución es orientativo en dos sentidos pues, al ser consultados por el enfoque que se debería dar a la investigación para fortalecer la gestión de distribución, ninguno señaló la identificación de potencial exportador de bienes y servicios del área como objetivo de investigación, a pesar de que el 100% de ellos señala que no recibe un adecuado soporte de los investigadores para fortalecer su gestión.

Al ser indagados sobre las principales dificultades para distribuir en el mercado internacional las producciones en formatos alternativos, apenas el 8% señaló el desconocimiento de los canales para llegar a mercados extranjeros como un obstáculo. Por lo anterior se plantea el asunto sobre

la baja orientación hacia mercados en el entendido de que el posicionamiento de los productos audiovisuales, en los mercados nacionales e internacionales, es una condición necesaria para el desarrollo del área, dadas las restricciones de la demanda local y las oportunidades de negocio que plantea la dinámica económica mundial.

Este objetivo depende de un mejor proceso de encadenamiento entre los agentes asociados a los eslabones de investigación, producción, comercialización, promoción y difusión con miras a la implementación de una estrategia de nicho coincidente con la característica de los formatos “alternativos” a los que se ha dirigido el presente estudio.

La sintonía entre los agentes debe generar un hilo conductor de conocimiento e implementación entre el tipo de contenidos que se produce, la estrategia de investigación de mercado coincidente para identificar los espacios de negociación adecuados y las estrategias de comercialización y promoción complementarias. Hilo conductor inicial que debe llegar a la condición de círculo virtuoso para renovar la perspectiva con la que cada eslabón debe desempeñar su rol de forma encadenada.

Desde este punto de vista es necesario, en primer lugar, lograr productos diferenciados y de calidad con posibilidades de consumo en mercados ex-

ternos. Esto requiere un trabajo coordinado previo a las labores de comercialización, que debe ser adelantado por los demás eslabones de la cadena. Es importante tener en cuenta que los formatos de comercialización —salas de cine, DVD y televisión— no se dan de manera simultánea, y que la dinámica propia del área ha generado el efecto de rápida consolidación de espacios de negociación y circulación de productos alternativos o de formatos pequeños en los cuales existen oportunidades para los creadores locales.

El primer paquete de acciones, para la consecución del fin enunciado, se relaciona con la estrategia de consolidación de los circuitos de comercialización de la producción local en el exterior. En este sentido, se requiere la puesta en funcionamiento de una Agencia de Promoción de Productos Locales, que trabaje de la mano con la Oficina de Promoción Cultural del Ministerio de Relaciones

Exteriores, Proexport y el Ministerio de Comercio, para la generación de alianzas con las embajadas y agentes de distribución externos y la construcción de agendas específicas de comercialización en el marco de los mercados y espacios reconocidos y coincidentes para los productos.

El segundo conjunto de acciones se resume en el aprovechamiento de los festivales y las muestras de cine a nivel nacional para la circulación y comercialización de la producción local, la generación de espacios de circulación de los proyectos concertados en una franja audiovisual alternativa en el Canal Capital y en el encadenamiento de los recursos de las alcaldías locales con recursos privados para la consolidación de nichos de mercado audiovisual en las localidades de Bogotá.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Baja orientación a la penetración de mercados (nacionales e internacionales)</p>	<p>Creación de una red de circuitos en el exterior</p> <hr/> <p>Consolidación de un mecanismo de gestión de información (consecución y análisis) respecto del comportamiento de mercado</p>	<p>Identificar los circuitos más importantes en el país y en el exterior y las experiencias exitosas replicables</p> <hr/> <p>Gestionar una agenda con el Ministerio de Relaciones Exteriores para especificar el conocimiento sobre Plan de Promoción Cultural en el Exterior y proyectar estrategias para promover la circulación en los circuitos internacionales</p> <hr/> <p>Generar un acuerdo de colaboración e intercambio para circular en los circuitos externos</p> <hr/> <p>Diseñar un programa de apoyo a la circulación en el interior y en el exterior con base en alianzas de encadenamiento</p> <hr/> <p>Desarrollar investigaciones de mercado y una lógica de inteligencia de mercado del área con base en la coparticipación de agentes de investigación, comercialización, promoción, difusión y consumo</p> <hr/> <p>Cruzar información sobre el comportamiento del mercado con “pares” en otros países con el fin de optimizar los recursos en investigación de mercados</p>

5. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES AUDIOVISUALES Y RECOMENDACIONES

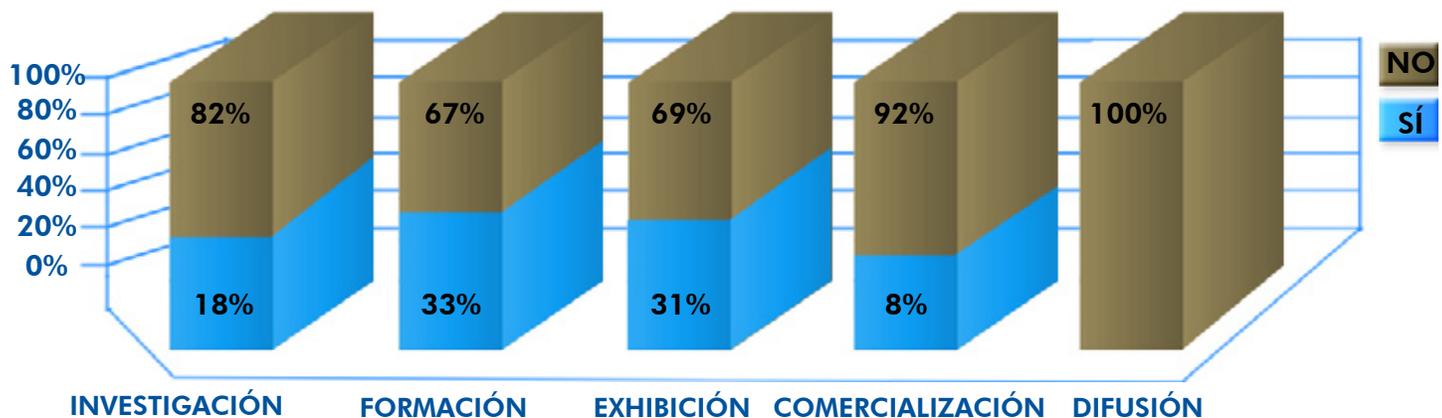
		Gestionar una red de organizaciones públicas con lógicas de intercambio
	Generación de estrategias hacia mercados "nicho" a nivel local y nacional	Crear estrategias de encadenamiento entre áreas artísticas y de oferta de servicios editoriales para otros actores del campo cultural Crear estrategias de aprovechamiento de "momentos" (ferias, festivales, encuentros, mercados, etc.) de sector en otras áreas y de "momentos" de otros sectores Desarrollar nuevos nichos asociados a tendencias como RSE, comercio justo, marca ciudad, circuitos turísticos y marcas locales Participar en ruedas de RSE y escenarios afines con portafolios asociados a estas iniciativas Construir una agenda participativa para el desarrollo de una marca ciudad asociada al área

**5.1.9 Eje problemático 9:
BAJO NIVEL DE ACCIONES ENCADENADAS ENTRE LOS ESLABONES DE CREACIÓN-PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN, EXHIBICIÓN Y PROMOCIÓN-DIFUSIÓN**

Se observa una limitada articulación de los creadores-productores con los demás eslabones de la cadena como se aprecia en el gráfico. Tan solo en

un 18% de los casos se presentan convenios con entidades de investigación y apenas un 33% dialoga con los agentes de la formación para definir los currículos de los programas educativos. Al momento de tomar decisiones de producción, solo el 31% de los agentes consulta a los exhibidores, el 8% consulta a los comercializadores y en ninguna ocasión a los difusores-promotores del área.

GRÁFICO 17. RELACIÓN DE LOS CREADORES-PRODUCTORES CON LOS DEMÁS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR PARA GESTIÓN DE SU ÁREA



Fuente: SCRD-Universidad Sergio Arboleda, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

La relación más fuerte se da con el eslabón de consumo y un 55% de los encuestados aseguró que tiene en cuenta las tendencias del mercado al momento de iniciar un proceso creativo-productivo.

Los agentes de cada uno de los eslabones reflejaron que solo se preocupan por desarrollar las actividades que les son propias, sin pensar de manera integral o sectorial. Sin embargo, consideran relevante adelantar procesos asociativos con agentes de los demás eslabones de la cadena. A la pregunta de si consideran necesario promover esquemas asociativos para el desarrollo de su gestión, el 100% de los agentes de producción, el 92% de los agentes de exhibición, el 80% de los agentes asociados a la promoción y difusión y el 58% de los agentes de distribución respondieron afirmativamente.

Los agentes asociados a la producción priorizaron los eslabones con los que consideran necesario promover tales esquemas: el 76% de los casos coincide en el eslabón de exhibición, el 62% en el de distribución y el 69% en el de promoción-difusión. Por su parte, los agentes asociados a la exhibición priorizaron los eslabones con los que consideran necesario promover tales esquemas y resaltaron la intención de alianza con los agentes de distribución y de promoción-difusión (en el 62% de los casos). Los agentes asociados a la promoción-difusión

priorizaron los eslabones con los que consideran clave promover esquemas de alianza y señalaron su interés de hacerlo con otros agentes de su mismo eslabón (en el 80% de los casos). Finalmente, los agentes asociados a la distribución priorizaron la gestión de alianzas con los agentes de exhibición, distribución y promoción y difusión con el 42% de respuestas en los tres casos.

Lo anterior, si bien refleja las consideraciones actuales que impiden el desarrollo de sinergias, es indicio de rutas que pueden repercutir en el mejoramiento de las condiciones productivas del área, por la vía de generación de procesos de encadenamiento, teniendo en cuenta las coincidencias y complementariedades evidenciadas en este documento.

Desde la perspectiva de los encadenamientos productivos, un trabajo articulado debe generar a los creadores-productores: información sobre oportunidades de negocio, mayor conocimiento de la demanda local, acceso a insumos especializados y mejoramiento de procesos productivos y competitivos, entre otros aspectos, que pueden afectar positivamente el posicionamiento de sus productos en los mercados.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Bajo nivel de acciones encadenadas entre los eslabones de creación-producción, comercialización, promoción y difusión	Fomento al sector de las convocatorias públicas que reconocen el encadenamiento	Complementar las condiciones de las convocatorias públicas con la inclusión de requerimientos de participación enfocados a promover el encadenamiento entre agentes de los diferentes eslabones Premiar a quienes participan con una apuesta financiera de recursos a riesgo en el proyecto Difundir las nuevas políticas y generar talleres para su socialización Diseñar y difundir una ruta o modelo de asociatividad con base en la lógica de la cadena de valor

5. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES AUDIOVISUALES Y RECOMENDACIONES

	<p>Creación de circuitos locales</p>	<p>Levantar y organizar la información sobre escenarios y proyectos futuros (agenda “comercial” y de promoción del área), que permita la planeación y gestión previa de alianzas</p> <p>Concertar, con agentes de los diferentes eslabones, para fortalecer y/o crear circuitos y momentos de mercado</p> <p>Definir las características y desarrollo de una “marca”</p> <p>Implementar estrategias de fortalecimiento y/o creación de circuitos</p> <p>Crear una estrategia de difusión por la vía de gestión de alianzas (RSE, Free Press)</p>
	<p>Creación de un banco de proyectos generador de alianzas</p>	<p>Definir una metodología para inscribir proyectos</p> <p>Identificar aliados públicos y privados para la convocatoria de proyectos (SDE, medios de comunicación)</p> <p>Socializar los proyectos mediante un mecanismo que promueva encadenamientos para materializar los proyectos (talleres y difusión)</p> <p>Convocar proyectos mediante un concurso bajo los esquemas de superación de obstáculos por la vía de las alianzas y asociatividades tendientes al encadenamiento</p>
	<p>Creación de una plataforma para la promoción y difusión cultural en el Distrito</p>	<p>Identificar las mejores prácticas, canales, medios (locales y comunitarios inclusive), programas y estrategias de difusión y promoción en medios de comunicación tradicionales y no tradicionales</p> <p>Gestionar la revisión de lo anterior, con expertos en difusión y promoción, para el diseño de una estrategia y la estructuración de una plataforma de difusión de la oferta del área con apoyo de la SCRD o el Instituto de las Artes</p>

**5.1.10 Eje problemático 10:
BAJO CONOCIMIENTO DEL PERFIL
OCUPACIONAL Y BAJO SEGUIMIENTO
A LOS EGRESADOS DE PROGRAMAS DE
FORMACIÓN DEL ÁREA**

Las instituciones de formación realizan de manera poco determinada el seguimiento o monitoreo relacionado con el desempeño profesional y la adecuada vinculación al mercado laboral de

sus egresados. Tan solo el 33% de los casos provó esta clase de acciones y apenas un 22% de los encuestados aseguró haber realizado algún tipo de convenio o alianza, con el sector productivo del área audiovisual, para realizar procesos de formación en el área.

Sin embargo, el análisis de las respuestas ofrecidas por los agentes de formación refleja que el 67% de estos considera que los estudiantes de-

berían fortalecer sus competencias en los temas de alianzas estratégicas y asociatividad, el 56% lo cree así respecto de los temas de gestión y acceso a fuentes de financiación, y el 44% respecto del tema de uso de tecnologías aplicadas a la gestión del área. Se puede decir que, en relación con los asuntos principales de la gestión del negocio, las entidades de formación creen que la capacitación de los alumnos es débil.

Como se mencionó antes, las entidades de formación son las principales responsables de la construcción de las capacidades requeridas para el desarrollo de las actividades productivas del área audiovisual. Su articulación con los demás eslabones para identificar sus requerimientos, en términos de las competencias laborales, puede generar ventajas en términos de la creación de insumos especializados adecuados y de la dismi-

nución de costos, consecuencia de menores capacitaciones o de formación para el trabajo que deben ser asumidas por los eslabones demandantes de trabajadores.

Para la obtención de un mayor encadenamiento de las entidades de formación con el resto de los eslabones, es importante que los programas de formación, ofrecidos por estas entidades, se construyan o reestructuren a partir de las necesidades productivas de los diferentes eslabones. Es necesario que las entidades realicen un seguimiento laboral a sus egresados y que se establezcan, concertadamente con los demás eslabones, las competencias laborales que exige el área audiovisual a los nuevos profesionales.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Bajo conocimiento del perfil ocupacional y bajo seguimiento a los egresados de programas de formación del área</p>	<p>Creación de una mesa para desarrollo profesional</p>	<p>Realizar el seguimiento laboral de los egresados de los programas del área</p> <hr/> <p>Establecer el perfil ocupacional de los egresados a partir de la realidad económica del sector</p> <hr/> <p>Crear una mesa de trabajo para el seguimiento del desempeño y de los ajustes curriculares</p>



6.

CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES

6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES

La caracterización de la cadena de valor del área generó, al interior del comité técnico, una reflexión inicial sobre dos particularidades visibles desde el comienzo del abordaje metodológico. Por una parte, la extrañeza que despertó la exposición teórica y metodológica inicial, que contrastaba con una característica verdaderamente diferencial y evidente del área en cuestión y es la limitada posibilidad de consumo masivo a cierta escala.

Si bien la política pública distrital ha asumido la gratuidad de los escenarios para la circulación de las Artes Plásticas, esta no es una condición que se presente en los centros de arte contemporáneo mundiales. Por el contrario, los museos más importantes apoyan su sostenibilidad en el cobro de entradas y el merchandising asociado a sus exposiciones. De igual manera, muchos constituyen hoy en día una marca registrada de gran impacto comercial.

Tal condición de la circulación de las Artes Plásticas, a excepción de la gestión de exhibición o exposición de obra, que sin lugar a dudas es una forma de consumo cultural, no suele estar mediada por transacciones económicas a diferencia (en general) de lo que sucede con las demás áreas que se han caracterizado.

Mediante el ejercicio de identificación de agentes pertenecientes a los diferentes eslabones (o sub-eslabones) el comité técnico verificó la particular integración de esta cadena de valor por agentes individuales o no organizacionales.

Estos dos aspectos generan una condición compleja que hace necesario pensar estrategias para generar efectos en el corto plazo a través de la implementación de acciones trazadas, para fortalecer el comportamiento de la cadena de valor, desde la generación y comercialización de bienes y servicios asociados al área.

No obstante lo anterior, el comité reconoció la relevancia del presente estudio dada la emergencia reciente de expresiones o prácticas que, en términos de administración pública, se encuentran asociadas al área de Artes Plásticas: el graffiti y el *stencil* como técnica preponderante en este, las artes electrónicas, el arte sonoro, el “netart” y las expresiones de creación visual que son claves para el desarrollo de las llamadas culturas alternativas (juegos de rol, literatura fantástica, manga y *body painting*, entre otras).

Si bien se reconoció que, en ciertos casos, las condiciones de producción y comercialización de bienes y servicios asociados a ciertas expresiones de las artes visuales son menos susceptibles de ser mejoradas a través de estrategias con enfoque competitivo; también se evidenció que para otros casos (como los mencionados antes) la generación de estrategias y acciones de fortalecimiento de la cadena de valor es una alternativa viable para los efectos de mejoramiento productivo.

En el cuadro siguiente se refleja la composición de eslabones y agentes pertenecientes a estos en el caso de la cadena de valor de las Artes Plásticas y Visuales.

CUADRO 5. COMPOSICIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES

INVESTIGACIÓN	
• Centros de investigación (público y privado)	• Entidades administradoras del patrimonio cultural y artístico material e inmaterial (público)

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Investigadores independientes (privado) ● Escuelas y universidades (público y privado) ● Fundaciones culturales (privado) ● Organismos multilaterales y ONG internacionales (privado) ● Entidades de fomento a la investigación ● Centros de investigación (público y privado) | <ul style="list-style-type: none"> ● Entidades administradoras del patrimonio cultural material e inmaterial (público) ● Fundaciones culturales (privado) ● Organismos multilaterales y ONG internacionales (privado) ● Entidades de fomento a la investigación |
|---|---|



FORMACIÓN

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Universidades públicas con formación en artes y visuales ● Centros de educación no formal e informal (público) ● Centros de educación no formal e informal (privado) ● Universidades para formación en artes (privado) ● Entidades para formación técnica y tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> ● Entidades de formación de públicos (privado) ● Entidades de apoyo a la formación ● Universidades públicas con formación en artes ● Centros de educación no formal e informal (público) ● Entidades para formación técnica y tecnológica ● Entidades de formación de públicos (privado) ● Entidades de apoyo a la formación |
|---|--|



PRODUCCIÓN-CREACIÓN

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Fondo Fiscal de Financiación Especial-Línea de Fomento (público) ● Estampilla Procultura ● Entidades públicas de apoyo (SCRD, SDE) (público) ● Creadores y asociación de creadores ● Colectivos artísticos ● Sociedades de gestión de derechos colectivos | <ul style="list-style-type: none"> ● Curadores ● Inversionistas privados ● Gestores y no gestores (privado) ● Entidades de financiación (privado) ● Entidades de seguridad social (privado) ● Empresas de bienes y servicios asociados ● Entidad privada de apoyo (privado) ● Entidades de formación que fomentan la creación |
|--|---|



CIRCULACIÓN

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Entidades de apoyo a la circulación ● Instituciones públicas que administran escenarios ● Instituciones privadas que administran escenarios (con ánimo y sin ánimo de lucro) ● Entidades gubernamentales de apoyo para la circulación no tradicional (Transmilenio) | <ul style="list-style-type: none"> ● Medios alternativos asociados a las nuevas tecnologías (privado y público) ● Publicaciones físicas y/o virtuales ● Empresas especializadas en circulación tradicional y no tradicional: gestores del sector ● Entidades de financiación (privado) |
|--|--|

6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES

- Fondos de promoción para la generación de empresas (público): Cámara de Comercio, Fomipyme, Fondo Emprender SENA, Colciencias
- Incubadoras: aquellas organizaciones dedicadas a acompañar la creación de empresas (privado)
- Participantes no vinculados al sector de Bellas Artes pero que se benefician: hoteles, restaurantes, centros comerciales y espacios no formales (privado)



COMERCIALIZACIÓN

- Ferias, festivales, bienales, subastas y exposiciones
- Galerías
- Creadores y asociación de creadores
- Esquemas de comercialización no tradicional
- Entidades de financiación (privado)
- Vendedores independientes



PROMOCIÓN

- Organizaciones de promoción cultural públicas en la ciudad: SCRD-FGAA, Cámara de Comercio, ministerios, SDE (público)
- Organizaciones públicas de promoción cultural en el exterior: Proexport, Cancillería (público)
- Circuladores
- Comercializadores
- Entidades especializadas en marketing y publicidad (privado)
- Entidades de financiación (privado)
- Participantes no vinculados al sector, pero que se benefician: hoteles, restaurantes, empresas de transporte (privado)
- ONG promotoras
- Críticos y curadores de arte



DIFUSIÓN

- Entidades generadoras de información cultural: SCRD-OFB, Ministerio de Cultura (público)
- Medios de comunicación (privado y público)
- Entidades generadoras de información cultural (privado)
- Publicaciones asociadas (privado)
- Entidades turísticas (privado)
- Medios y procesos alternativos tecnológicos (privado)
- Periodistas especializados





CONSUMO

- Organizaciones para incentivo del consumidor: asociaciones de consumidores, empresas de análisis de mercado y tendencias de consumidor (público y privado)
- Organizaciones encargadas del mapeo cultural: aquellas encargadas de conocer la cadena de la industria cultural (público y privado)
- Entidades de estadística generadoras de indicadores (público y privado)
- Entidades de promoción del consumo y de formación de públicos (público)
- Consumidor individual y familiar (privado)
- Consumidor institucional o empresarial (público y privado)
- Uso y transformación para apropiación

La búsqueda de debilidades y potencialidades en el funcionamiento de esta cadena de valor, por la vía del análisis de la relación entre los agentes, actores y organizaciones que la componen, se adelantó teniendo como referencia los ámbitos de interés que fueron priorizados por el comité para cada eslabón.

Las principales conclusiones emergen del análisis de los datos sistematizados, aunque el proceso de gestión de información no fue proyectado para generar resultados de representatividad estadística, sino representativos en términos cualitativos, y ser un referente técnico sobre el comportamiento del tipo de los agentes encuestados.

En este sentido es relevante señalar que para la definición de las personas, organizaciones e instituciones que fueron entrevistadas se siguieron las recomendaciones del equipo de técnico de la Fundación Gilberto Alzate Avendaño (en su momento encargada de la ejecución de los programas y proyectos del área, antes de la entrada en funcionamiento del Instituto de las Artes cuya actual actividad permite dar cuenta de la dinámica del área).

Como se ha expresado en el caso de las demás áreas artísticas caracterizadas, la interpretación de resultados que se expone en las páginas siguientes no puede extenderse al universo del

área. Aunque, en todo caso, la estructura técnica de la investigación permitió establecer asuntos que son aplicables, por la vía de estrategias asociadas a los ejes problemáticos hallados, al tipo de agentes de sector con que se adelantan, en general, los procesos del área.

El análisis de la información reflejó que el asunto más sobresaliente del comportamiento de esta cadena es la desarticulación entre los diferentes eslabones. Esto mantiene la tendencia encontrada en el caso de las demás áreas.

También, como se verá más adelante, se encontraron niveles de respuesta concentrados en el bajo nivel de generación de conocimiento (investigación) asociado a los procesos de producción y circulación de bienes y servicios culturales del área y al bajo aprovechamiento de la información disponible.

A diferencia de lo encontrado en otras áreas, el 50% de los agentes del eslabón de formación consultados mantiene procesos de seguimiento ocupacional a sus egresados, y ha encontrado que, principalmente, se dedican a la producción de obra, y menos a la investigación, la docencia y el desarrollo de proyectos de circulación o exhibición. A lo anterior se debe agregar que la mayoría de los egresados tiene que abandonar la producción de obra para

dedicarse a otras actividades. De hecho, la actividad principal de sustento de un alto porcentaje de los egresados del área está en otras áreas diferentes a la creación, por lo cual la producción de obra es una actividad secundaria y esporádica.

También se resalta que si bien los programas actuales tienen una oferta aceptable en materia de uso de tecnologías, en opinión de los agentes entrevistados presentan falencias en la preparación de los estudiantes en temas de gestión y acceso a fuentes de financiación y asuntos estratégicos como gestión de alianzas e identificación de oportunidades para la exportación de sus productos.

El eslabón siguiente de la estructura de la cadena refleja que el 78% de los agentes de producción encuestados considera que es necesario promover los esquemas asociativos en sus procesos con agentes de los eslabones circulación, promoción y difusión, principalmente.

Tales agentes encuentran importante gestionar procesos conjuntos con las instituciones educativas para mejorar la calidad de la producción mediante alianzas estratégicas y asociatividad en el sector, desarrollo de nuevas estrategias de comunicación para el público y fortalecimiento del conocimiento para la gestión y acceso a fuentes de financiación para el sector.

Entre los agentes de circulación existe una iniciativa más o menos clara orientada hacia el objetivo de mejorar la competitividad de la cadena de valor. Esta, en concepto de los agentes entrevistados, requiere fortalecer las entidades de apoyo a la circulación, los medios alternativos asociados a las nuevas tecnologías, la promoción de esquemas asociativos para la circulación y la relación con las entidades de investigación y de formación. Además, el 100% de los encuestados reconoce un amplio desconocimiento sobre la

existencia y funcionamiento de fuentes de financiación para el objetivo de circulación.

La tendencia hacia la gestión de procesos asociativos o de alianza estratégica se mantiene con respecto a los procesos de comercialización de los productos del área y es un objetivo ampliamente buscado por los agentes de este eslabón en relación con los agentes de promoción del sector y los difusores.

El eslabón de comercialización reconoce un alto nivel de desconocimiento sobre la existencia y el funcionamiento de fuentes de financiación; así como un bajo nivel de conocimiento y aprovechamiento de la información disponible sobre asuntos estratégicos y de gestión del negocio, por lo cual sugiere fortalecer la relación con las instituciones educativas.

Finalmente, varios puntos débiles en la gestión de promoción y difusión se enmarcan, al igual que en otras áreas artísticas, en la debilidad o coyunturalidad de las alianzas con medios alternativos y de comunicación, la ausencia de información disponible sobre el negocio y el aprovechamiento de esta, la baja gestión de esquemas y fuentes de financiación de estas actividades, y la necesidad de fortalecer los procesos de formación en materia de gestión estratégica y marketing de los productos del área.

En las páginas siguientes, desde el análisis detallado e interrelacionado de los aspectos débiles y potenciales de la cadena de valor de las Artes Plásticas y Visuales, se plantean de forma independiente los asuntos problemáticos y las estrategias asociadas a la gestión de su superación.

Varios de estos provienen del hecho de que los agentes de la cadena, en general, concentran el desarrollo de las actividades que les son propias sin mayor relación con otros agentes de los cuales ya dependen,

o con los cuales se haría necesario articular procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión del área en los asuntos referidos a este documento.

6.1 EJES PROBLEMÁTICOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE RESPUESTA INSTITUCIONAL

De la misma forma como se han planteado los resultados del presente estudio en los casos de las demás áreas artísticas, los ejes problemáticos establecidos y desarrollados a continuación se presentan en directa relación con las estrategias y el conjunto de acciones tendientes a su superación.

6.1.1 Eje problemático 1: AUSENCIA DE ESTRATEGIAS DE LA CADENA HACIA LA FORMACIÓN DE PÚBLICOS

Los agentes de producción encuestados (56%) reconocen la necesidad de implementar estrategias de formación de públicos como elemento para mejorar el consumo cultural alrededor de las Artes Plásticas y Visuales.

Los circuladores (64%) y los comercializadores (67%) entrevistados encuentran que es necesario mejorar

la información existente sobre los niveles de formación para el consumo como elemento ausente en una buena oferta de estrategias. Y estos últimos puntualizan que, a nivel estratégico, la formación de públicos (50%) es tan relevante como la disminución de precios (50%) de los bienes y servicios del área, de cara a la generación de impactos sobre el consumo de productos y servicios del área.

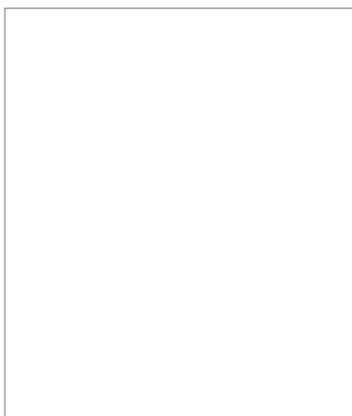
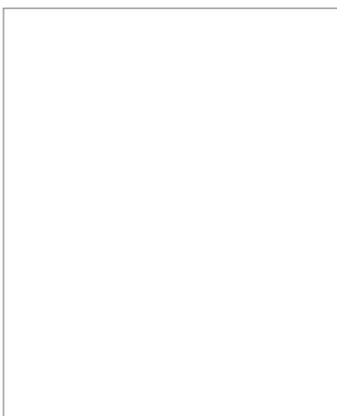
En contraste con la importancia de fomentar estrategias en el sentido señalado, la caracterización evidencia que solo una tercera parte (67%) de las instituciones de educación consultadas reconoce realizar alguna actividad (talleres, seminarios, conferencias, ferias, etc.) con el objetivo de formación de públicos o consumidores. Sin embargo, el 86% de estas coincide en la necesidad de priorizar la formación de públicos en relación con el área en la etapa de formación primaria y secundaria.

Finalmente, el 56% de los agentes de promoción y difusión, al ser preguntados sobre las estrategias necesarias para lograr el fortalecimiento de la comercialización y consumo de los bienes y servicios asociados al área, coincidió en que las relacionadas con la formación de públicos deben abordarse.

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Ausencia de estrategias de la cadena para la formación de públicos	Programa de investigación especializado en el tema de formación de públicos en Artes Plásticas y Visuales	Listar todos los centros de investigación pertinentes e interesados (especializados en cultura y no especializados) Acercar a entidades de fomento a la investigación públicas y privadas Definir los incentivos económicos y en especie para los elegidos Incluir esta oferta en las convocatorias públicas Priorizar, con la participación de los agentes de la cadena, las temáticas que es necesario desarrollar para el mejoramiento de la producción y circulación de los bienes y servicios del área en el corto plazo

6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
		<p>Crear en la SCRD un banco de proyectos de investigación que favorezca los procesos de mejoramiento en la producción y circulación de bienes y servicios del área con base en la gestión de encadenamiento</p> <p>Adelantar el proceso de concertación correspondiente para que las convocatorias públicas del sector ofrezcan estímulos o apoyos coincidentes con las prioridades establecidas</p> <p>Diseñar y desarrollar una agenda de trabajo con investigadores (organizaciones y personas) para gestionar la financiación de las investigaciones priorizadas ante las fuentes correspondientes (principalmente Colciencias)</p>
	Programa de experimentación en Artes Plásticas y Visuales	<p>Diseñar una metodología para este programa de formación de públicos y una estrategia para aliar agentes en su implementación.</p> <p>Listar todos los circuladores interesados</p> <p>Definir la disponibilidad y establecer bases de alianza con espacios de circulación de baja demanda o alternativos para realizar el proyecto</p> <p>Definir estrategias para la vinculación al programa de la empresa privada y las Cajas de Compensación Familiar</p> <p>Diseñar los términos y la ejecución de la convocatoria</p>
	Programa de formación académica básica en las tres áreas para colegios y universidades orientada a generar “mejores consumidores de cultura”	<p>Diseñar una metodología y unas alianzas para el proceso de formación de formadores</p> <p>Identificar formadores de formadores con el apoyo de los agentes de la cadena con interés en la estrategia</p> <p>Definir e implementar una estrategia, que se apoye en las redes sociales, con colegios y universidades para ejecutar un piloto</p> <p>Definir estrategias a partir de los resultados del piloto para vincular otras redes educativas, colegios y universidades</p>
Ausencia de estrategias de la cadena hacia la formación de públicos	Programa de formación de públicos en el marco de los festivales, encuentros y ferias	Implementar la obligatoriedad de escenarios para la formación de públicos en el marco de festivales, ferias y procesos de circulación que reciben apoyo



Diseñar e implementar, en alianza con los agentes responsables de los festivales, ferias y procesos de circulación, la metodología de experimentación y formación

Definir lineamientos para la generación de memoria de utilidad para otros procesos de formación de públicos

Definir lineamientos para la vinculación de medios de comunicación a la implementación de estrategias de formación de públicos en el marco de los festivales, ferias y procesos de circulación

6.1.2 Eje problemático 2:
FALTA DE INFORMACIÓN CON RESPECTO AL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR Y DESENCADENAMIENTO DE LOS AGENTES DE INVESTIGACIÓN CON EL RESTO DE LOS ESLABONES

El análisis de la información provista por los agentes del eslabón de investigación consultados refleja que el 71% de los encuestados asegura no conocer centros de investigación con líneas de investigación en temas de producción y circulación de bienes y servicios asociados al área. En su criterio, la principal causa del desinterés por investigar los procesos de producción y circulación está relacionada con el desconocimiento de las necesidades del sector (86%) y la falta de recursos económicos asignados para desarrollar dicha actividad (57%). En tercer lugar, se resalta que los investigadores indagados no ven el área como una industria sino como un tema exclusivamente cultural (43%).

Los investigadores, que trabajan con el área, señalan que la generación de conocimiento relacionado con la promoción y difusión (71%), la formación (43%), la producción (29%) y el comportamiento de los consumidores (29%) es lo prioritario para mejorar la producción y el consumo de estos bienes culturales.

En materia temática (al margen de los asuntos relacionados con el contenido o valor simbólico o artístico de los productos), se evidencia un bajo nivel de generación de conocimiento sobre la producción (29%) y la promoción y distribución (29%) de los bienes y servicios de las Artes Plásticas y Visuales.

Del análisis de las respuestas ofrecidas por estos agentes, se puede concluir que los temas relacionados con la agremiación y las alianzas estratégicas y asociatividad en el área no han sido analizados y el 86% de los investigadores asegura no haber efectuado convenios o alianzas con el sector productivo para realizar estudios o análisis del sector cultura.

De la información proveniente de los agentes del eslabón de formación, en relación con falencias de información de valor sobre la producción y comercialización de bienes asociados al área, se resalta que el 67% reporta no recibir retroalimentación de los agentes de producción circulación, comercialización, promoción y difusión para realizar nuevas propuestas de formación académica asociadas a la dinámica del negocio.

El 94% los agentes del eslabón de creación-producción encuestados considera que no tiene el

6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES

suficiente conocimiento de los esquemas y fuentes de financiación para sus producciones o creaciones y el 67% de los encuestados aseguró que no realiza ningún análisis de demanda al momento de tomar sus decisiones de producción o creación.

Finalmente, consideran que, para fortalecer la producción de las Artes Plásticas y Visuales, es necesario focalizar la investigación en tendencias de consumo (39%), alianzas estratégicas y asociatividad (33%) y mejoramiento de los modelos de gestión financiera y contable (33%).

Los agentes del eslabón de circulación encuestados aseguraron que, para fortalecer su gestión, requieren enfocar la generación de conocimiento en los temas de alianzas estratégicas y asociatividad (82%), gestión y acceso a fuentes de financiación (73%) y conocimiento de los canales para llegar a mercados extranjeros (73%).

También el 73% de los circuladores encuestados señaló que no realiza ningún análisis de demanda al momento de tomar la decisión de circular obras de Artes Plásticas y Visuales y la totalidad de ellos considera necesario mejorar la divulgación de las investigaciones relacionadas con las industrias culturales.

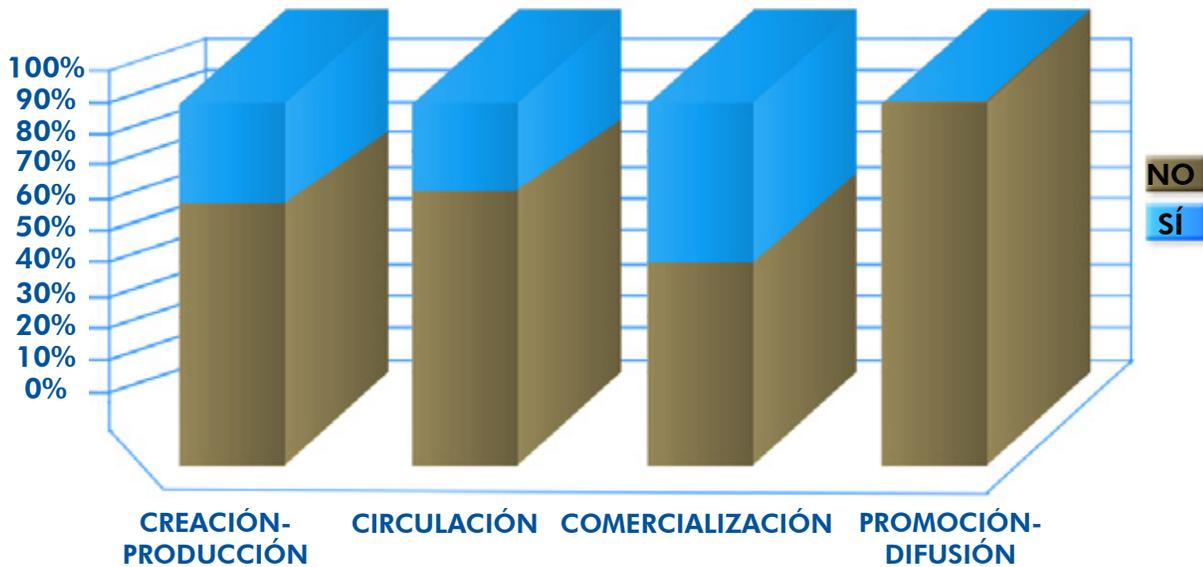
Los agentes de comercialización, en su totalidad, aseguran que no tienen el suficiente conocimiento sobre los esquemas y fuentes de financiación disponibles para estas actividades y señalan que la investigación temática sobre

la dimensión de negocio de las Artes Plásticas y Visuales debería estar dirigida hacia: asuntos de alianzas estratégicas y asociatividad (50%), gestión estratégica de actividades de soporte para la producción y comercialización de los bienes y servicios del área (50%) y conocimiento de los canales para llegar a mercados extranjeros (67%).

Para redondear el análisis en este punto, se reseña que, en el 50% de los casos, estos agentes no realizan ningún análisis de demanda al momento de tomar las decisiones de comercialización de las obras de Artes Plásticas y Visuales y que el 83% de los encuestados señala que es importante la consolidación de una instancia que permita la divulgación de las investigaciones relacionadas con las industrias culturales.

El presente eje problemático se soporta en la siguiente información provista por los agentes encuestados de los eslabones de promoción y difusión: el 92% de estos manifiesta no recibir un adecuado soporte de los expertos en investigación en el área de Artes Plásticas y Visuales para el desarrollo de su gestión y el 83% considera que no tiene el suficiente conocimiento de los esquemas y fuentes de financiación de estas actividades. Además, resaltan la necesidad de mejorar la identificación de públicos objetivos (50%) para fortalecer el éxito de sus estrategias de difusión y reportan que, para mejorar la promoción de obras de Artes Plásticas y Visuales, es conveniente generar alianzas con los eslabones de investigación (92%).

GRÁFICO 18. AGENTES DE LOS DIFERENTES ESLABONES QUE REALIZAN ALGÚN ANÁLISIS SOBRE LA DEMANDA PARA LA TOMA DE SUS DECISIONES DE GESTIÓN



Fuente: SCRD-Universidad Sergio Arboleda, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Falta de información respecto al comportamiento del sector	<p>Sistematización de información de la SCRD y del Instituto de las Artes</p> <p>Consolidación de las fuentes de información estratégicas</p>	<p>Identificar todos los programas de apoyo de la SCRD- FGAA y definir las variables susceptibles de ser sistematizadas</p> <p>Definir criterios basados en los conceptos de “redes neuronales” y de “minería de datos” para la plataforma</p> <p>Desarrollar la funcionalidad de la sistematización con el apoyo de Colciencias y del Programa de Gobierno en Línea, entre otros</p> <p>Implementar la gestión integral de información y de acciones de análisis para su aprovechamiento con aliados</p> <p>Identificar fuentes de información asociadas a la dimensión económica del área y establecer posibilidades y necesidades de integración</p> <p>Establecer convenios y generar alianzas para adelantar la gestión de la información</p> <p>Crear un piloto de sistematización y análisis con los agentes</p> <p>Generar acuerdos para la ejecución y seguimiento del levantamiento de información sobre los diferentes eslabones</p>

6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES

	Optimización de la información estadística	<p>Identificar la información común y complementaria entre la Encuesta de Consumo Cultural DANE y la Encuesta Bienal de Culturas del Distrito</p> <p>Identificar y desarrollar necesidades adicionales de información</p> <p>Reunir al DANE y al Observatorio de Culturas para buscar complementariedades y evitar duplicaciones</p> <p>Generar una nueva base de información para ser levantada en campo por estas dos entidades</p>
Bajo encadenamiento de la Investigación con el resto de los eslabones	Creación de un banco de proyectos para investigación	<p>Construir un directorio de agentes de investigación (organizaciones y personas) con experiencia, conocimiento y/o interés en temas de economía de la cultura</p> <p>Priorizar, con la participación de los agentes de la cadena, las temáticas que es necesario desarrollar para el mejoramiento de la producción y circulación de bienes y servicios del área en el corto plazo</p> <p>Crear en la SCRD un banco de proyectos de investigación que favorezca los procesos de mejoramiento en la producción y circulación de bienes y servicios del área con base en la gestión de encadenamiento</p> <p>Adelantar el proceso de concertación correspondiente para que las convocatorias públicas del sector ofrezcan estímulos o apoyos coincidentes con las prioridades establecidas</p> <p>Diseñar y desarrollar una agenda de trabajo con investigadores (organizaciones y personas) para gestionar la financiación de las investigaciones priorizadas ante las fuentes correspondientes (principalmente Colciencias)</p>

6.1.3 Eje problemático 3: BAJO DESENCADENAMIENTO DE LAS ENTIDADES DE FORMACIÓN CON EL RESTO DE LOS ESLABONES

Desde la perspectiva de los agentes de formación consultados, se refleja la importancia de fortalecer las competencias de los estudiantes de Artes Plásticas y Visuales en temas de gestión y acceso a fuentes de financiación (67%), alianzas estratégicas y asociatividad (56%), actividades de soporte (56%), agremiación sectorial (44%) e identificación de bienes y servicios con potencial de exportación (44%).

Estos agentes, en el 67% de los casos, no reciben retroalimentación de los gestores y empresarios del área al momento de realizar nuevas propuestas de formación académica en Artes Plásticas y Visuales y el 56% de los encuestados aseguró no tener en cuenta la información disponible sobre el mercado y las tendencias de la industria.

El 61% de los agentes del eslabón de creación-producción señala como prioritario el desarrollo de trabajo conjunto con las entidades de formación para efectos de mejorar el comportamiento de la cadena de valor del área.

Las áreas de: generación de alianzas estratégicas y asociatividad en el sector (50%), estrategias de comunicación hacia el público (44%), acceso a fuentes de financiación para el sector (39%), mercadeo (50%) y planeación (39%) son las más relevantes para ser fortalecidas, conjuntamente con las instituciones educativas, de cara al mejoramiento de la calidad de la producción.

El 64% de los agentes encuestados del eslabón de circulación encuentra prioritario generar canales estables de trabajo, con las entidades de formación, para el abordaje de asuntos de manera conjunta; especialmente en cuanto a los temas críticos para este segmento de la cadena: gestión de alianzas, acceso a fuentes de financiación y asuntos estratégicos y de mercadeo.

Los agentes del eslabón de comercialización insisten en la necesidad de mejorar su cono-

cimiento sobre los esquemas y fuentes de financiación para estas actividades y en que el trabajo conjunto con las instituciones educativas debe mejorar su conocimiento sobre estrategias de mercadeo (67%), identificación de potencial exportador (67%), agremiación sectorial (50%) y alianzas estratégicas y asociatividad. La mitad de los entrevistados establece como prioritario el acercamiento con las instituciones de educación para el mejor desempeño del área.

Los agentes de los eslabones de promoción y difusión, en el 83% de los casos, consideran que no tienen el suficiente conocimiento de los esquemas y fuentes de financiación de estas actividades, y que, para mejorar la promoción de obras de Artes Plásticas y Visuales, es conveniente generar alianzas las entidades de formación (58%).

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Bajo encadenamiento del eslabón de formación con el resto de los eslabones</p>	<p>Generación e implementación de acciones de encadenamiento</p> <p>Fortalecimiento curricular de los programas académicos del área en asuntos relacionados con gestión y marketing cultural y producción y circulación de bienes y servicios</p>	<p>Catalogar a los oferentes de formación y/o capacitación en gestión y marketing cultural existentes y conocer su lógica de generación de oferta</p> <p>Generar una agenda que permita articular ofertas específicas para las necesidades de los agentes de las cadenas (producción y circulación de bienes y servicios del área principalmente)</p> <p>Implementar acciones de encadenamiento basadas en alianzas entre los agentes de formación y los agentes de otros eslabones, con énfasis en la concertación de necesidades prioritarias</p> <p>Identificar, con las entidades de formación, las necesidades académicas en cuanto a gestión y marketing cultural</p> <p>Diseñar una línea de apoyo para la estructuración e implementación de módulos correspondientes</p>

6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES

Fomentar la generación de foros permanentes de discusión sobre este tema para garantizar la actualización periódica

6.1.4 Eje problemático 4: BAJA ORIENTACIÓN AL USO DE TECNOLOGÍAS APLICADAS AL SECTOR

A diferencia de lo hallado en otras áreas, la inclinación hacia el uso de tecnologías para el mejoramiento de la gestión del negocio asociado al área, aunque es relativamente baja, aparece dentro de la agenda de los agentes de diferentes eslabones.

El 39% de los agentes consultados del eslabón de creación-producción considera que el fortalecimiento en el uso de tecnologías es prioritario para mejorar su desempeño como parte de la cadena. Aunque encuentran otros temas de mayor relevancia, lo cual es comprensible por las características del área, el asunto de aprovechamiento de tecnologías es visible en la agenda de los agentes del eslabón.

Otro tanto de los consultados cree que el uso actual de herramientas tecnológicas en la producción o creación del sector es deficiente y que si bien no es un asunto crítico, sí aparece con un nivel de prioridad importante.

Los agentes del eslabón de circulación indagados creen que es tan importante el fortalecimiento del

apoyo a la circulación por parte del sector público como el aprovechamiento de los medios alternativos asociados a las nuevas tecnologías (36%) y el 45% de los encuestados señala que el uso de herramientas tecnológicas en la exhibición o circulación de Artes Plásticas y Visuales es deficiente.

Solo el 50% de los agentes del eslabón de comercialización, que participaron en la investigación, afirma que el uso de herramientas tecnológicas en la comercialización de Artes Plásticas y Visuales es suficiente. En directa relación con la aplicación de estrategias con base en tecnología, el 67% señala que los principales obstáculos para incrementar el consumo de obras de Artes Plásticas y Visuales están relacionados con las deficiencias en los canales de promoción y difusión y el 50% lo relaciona con debilidades en los canales de distribución.

La justificación del presente eje problemático se encuentra en que el 75% de los agentes de promoción y difusión consultados considera que las estrategias más adecuadas para direccionar la promoción de obras de Artes Plásticas y Visuales son la realización de alianzas estratégicas que, para efectos de este objetivo, dependen del aprovechamiento de los medios tecnológicos.

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Baja orientación al uso de tecnologías aplicadas al sector		Generar una agenda de trabajo con Colciencias, CCB (Bogotá Innova), Ministerio de TIC, Ministerio de Cultura y agentes relacionados con la cultura digital para la definición de acciones tendientes a la construcción de un programa de esta naturaleza

	<p>Programa de TIC aplicadas al sector cultural con base en alianzas y alineamientos entre organizaciones oferentes y/o competentes y necesidades principales de los agentes</p>	<p>Definir los criterios y priorizar las necesidades de los proyectos susceptibles de entrar a este programa de apoyo, concertando con Colciencias encadenamientos y alianzas</p> <hr/> <p>Formalizar la alianza con Colciencias para el montaje y desarrollo de un programa de esta naturaleza, y generar una línea de participación en programas como Mipyme digital del Ministerio de TIC</p> <hr/> <p>Diseñar las estrategias de promoción del programa de manera complementaria a las realizadas por Colciencias y orientadas a las empresas de base tecnológica</p> <hr/> <p>Articular un tanque de pensamiento, con participación de los agentes privados e instancias públicas relacionadas, para la creación de conocimiento y estrategias de fortalecimiento de proyectos con base en TIC aplicadas al sector</p>
--	--	---

**6.1.5 Eje problemático 5:
BAJA ORIENTACIÓN A PENETRAR MERCADOS
NACIONALES E INTERNACIONALES**

La justificación de este eje problemático cuenta con una referencia puntual de los agentes de formación consultados, ya que el 44% de estos coincide en la necesidad de fortalecer las competencias de los estudiantes de Artes Plásticas y Visuales en temas de identificación de bienes y servicios con potencial de exportación (44%).

De los agentes consultados en el eslabón de creación-producción, el 67% aseguró que no realiza ningún análisis de demanda al momento de tomar sus decisiones de producción o creación.

Los circuladores identifican la falta de recursos financieros para el efecto con el 91% de coincidencia y los obstáculos logísticos y el desconocimiento de los canales para llegar a estos mercados con el 73% de coincidencia. Lo anterior aunado al hecho de que el 73% de ellos manifiesta no realizar ningún análisis de demanda

al momento de tomar la decisión de circular obras de Artes Plásticas y Visuales.

Los agentes indagados, en el eslabón de comercialización, consideran que las entidades de comercialización deben realizar, conjuntamente con las instituciones educativas, acciones para mejorar la distribución de bienes y servicios asociados al área en los temas de estrategias de mercadeo y de identificación de potencial exportador (67%). Asimismo afirman que las principales dificultades para comercializar, en los mercados internacionales, los bienes y servicios asociados al área son la falta de recursos financieros y el desconocimiento de los canales para llegar a dichos mercados extranjeros (67%).

Los agentes de promoción y difusión consultados señalan que las principales dificultades para realizar la promoción de las creaciones de Artes Plásticas y Visuales, en mercados internacionales, son la falta de alianzas estratégicas con difusores (50%), el acceso a los medios de comunicación (42%) y la falta de apoyo económico (42%).

6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Baja orientación hacia mercados no locales (nacionales e internacionales)</p>	<p>Creación de una red de circuitos en el exterior</p>	<p>Identificar los circuitos relevantes en el exterior y adelantar un estudio de mercado para establecer los intereses y posibilidades estratégicas para la oferta local</p> <p>Establecer un marco de alianza con la Cancillería (embajadas), Ministerio de Cultura, Ministerio de Comercio, Proexport y demás entidades relacionadas en el Documento Conpes 3659 de 2010 para desarrollar portafolios y agendas comerciales con base en lo anterior</p> <p>Generar procesos de encadenamiento con agentes de circulación, comercialización, difusión y análisis del consumo (locales o internacionales) para desarrollar estrategias apalancadas en ofertas y circuitos locales</p>
	<p>Creación de una red de circuitos nacionales</p>	<p>Identificar los circuitos más relevantes y adelantar un estudio de mercado para establecer los intereses y posibilidades estratégicas para la oferta local</p> <p>Establecer un marco de alianza con CCB, Ministerio de Cultura, SDE y demás entidades relacionadas con el desarrollo económico del sector para desarrollar portafolios y agendas comerciales con base en lo anterior</p> <p>Generar procesos de encadenamiento con agentes de circulación, comercialización, difusión y análisis del consumo (locales o nacionales) para desarrollar estrategias apalancadas en ofertas y circuitos locales</p>
	<p>Consolidación de un mecanismo de gestión y análisis de información estratégica el comportamiento del mercado</p>	<p>Generar una agenda de gestión con Proexport para iniciar los procesos de investigación e inteligencia de mercado en este sector</p> <p>Identificar los principales sitios web y foros virtuales de análisis sobre el comportamiento de sector y crear vínculos con las páginas de la SCRD y entidades del sector para promover su aprovechamiento por parte de los agentes</p> <p>Cruzar información sobre el comportamiento del mercado con “pares” en otras ciudades con el fin de optimizar recursos en investigación de mercados</p> <p>Crear una red de organizaciones públicas pares para la generación y desarrollo de lógicas de intercambio</p>

6.1.6 Eje problemático 6: **MUY BAJA INTEGRACIÓN DE LAS ENTIDADES Y FUENTES DE FINANCIACIÓN A LA CADENA**

Desde la perspectiva de los agentes de la cadena de valor relacionada con el área, los agentes y entidades financieras se encuentran particularmente alejados del funcionamiento de la misma. Más allá de la escasez de recursos financieros para la gestión productiva del área, que es evidente y casi general, hay un gran nivel de desconocimiento sobre el sector financiero y su funcionamiento por parte de la cadena.

El 57% de los encuestados, en el eslabón de investigación, asegura desconocer las fuentes de información para el desarrollo de investigaciones relacionadas con el comportamiento de los consumidores de bienes y servicios culturales y el 71% de las personas consultadas señaló desconocer las fuentes de financiación para actividades de investigación orientadas hacia las actividades culturales.

El 56% de los productores consultados considera que, para fortalecer la producción de las Artes Plásticas y Visuales, es necesario focalizar la investigación en gestión y acceso a fuentes de financiación.

Desde el punto de vista del 50% de los agentes de creación y producción entre las entidades que deben fortalecer su presencia, para avanzar en el mejoramiento de la producción y la competitividad del área, están las entidades de financiación. El 78% de los encuestados aseguró no haber recibido financiación para la producción o creación de proyectos por parte de una entidad financiera privada.

El 94% de los encuestados considera que las empresas de producción del sector de Artes Plásticas y Visuales no tienen suficiente conocimiento sobre los esquemas y fuentes de financiación disponibles para sus producciones o creaciones.

El 100% de los circuladores consultados asegura que las entidades de circulación de Artes Plásticas y Visuales no tienen el suficiente conocimiento de los esquemas y fuentes de financiación destinados a estas actividades. El 82% de ellos asegura que no ha recibido financiación por parte de entidades financieras privadas para la exhibición o circulación de proyectos.

El 73% de los agentes indagados en este eslabón manifiesta que, para fortalecer la circulación, es necesario mejorar su conocimiento por la vía de la investigación sobre gestión de acceso a fuentes de financiación y el 45% considera que para mejorar la calidad de la circulación es necesaria una mayor articulación con las fuentes de financiación. El 91% de los circuladores consultados establece como dificultad principal, para exhibir o circular en los mercados internacionales, la falta de recursos financieros.

La indagación sobre el eslabón de comercialización refleja que el 100% de los agentes entrevistados asegura que las entidades que desempeñan este rol no tienen el suficiente conocimiento sobre los esquemas y fuentes de financiación disponibles para estas actividades. El 83% de los encuestados aseguró no haber recibido financiación para la distribución de algún proyecto por parte de una entidad financiera privada.

El 50% de los encuestados señala la necesidad de mejorar la investigación del sector de Artes Plásticas y Visuales en gestión y acceso a fuentes de financiación y el 67% anota como dificultad principal para comercializar en los mercados internacionales, las obras de Artes Plásticas y Visuales, la falta de recursos financieros. El 83% de los agentes de promoción y difusión encuestados considera que las entidades asociadas a la promoción de Artes Plásticas y Visuales no tienen el suficiente conocimiento de los esquemas y fuentes de financiación de estas actividades.

6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Muy baja integración de las entidades financieras a la cadena</p>	<p>Capacitación en módulos financieros</p>	<p>Identificar y adecuar la oferta de capacitación disponible en las entidades públicas o de promoción para el desarrollo empresarial como la Cámara de Comercio de Bogotá</p> <p>Generar alianzas estratégicas para agendar el aprovechamiento de esta oferta por parte de las organizaciones</p> <p>Implementar acciones que permitan el aprovechamiento de la agenda por parte de las organizaciones del área</p> <p>Registrar y sistematizar la experiencia de las organizaciones y adelantar la gestión de análisis para identificar necesidades de mejoramiento</p>
	<p>Acercamiento del sector a las entidades financieras</p>	<p>Contactar al Ministerio de Cultura para apoyar y fomentar una caracterización de riesgo del sector ante la Superintendencia Financiera</p> <p>Apoyarse en los programas de formalización, planes de negocio y líneas del Documento Conpes 3659 de 2010 para masificar el concepto de acceso a las fuentes de financiación en el sector</p> <p>Promover alianzas con entidades de promoción del sector y de apoyo al desarrollo empresarial para propiciar encuentros tipo ruedas financieras, ángeles inversionistas y capital semilla para el acercamiento al entendimiento de las lógicas financieras</p>
	<p>Fomento a líneas de crédito especializadas</p>	<p>Catalogar políticas y líneas de crédito existentes en la banca privada y pública</p> <p>Definir e implementar criterios y acciones para mejorar la percepción del sector financiero sobre el sector cultural</p> <p>Construir e implementar una agenda de trabajo para la construcción de una línea de crédito no comercial para el sector</p> <p>Evaluar las necesidades de los otorgantes de créditos para satisfacer las mismas en la implementación del programa</p>

**6.1.7 Eje problemático 7:
BAJO NIVEL DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS
EN EL ESLABÓN DE PRODUCCIÓN**

Como estrategia para mejorar los procesos de producción relacionados con el área, el asunto de generación de alianzas se mencionó como problemático en consideración a la característica individualidad del proceso creativo del área. La identificación del eje problemático no tiene relación con los procesos de creación colectiva, da cuenta de una realidad dispersa entre los productores y creadores con respecto a la gestión de recursos y procesos necesarios para llevar a cabo procesos de producción. Es decir, la estrategia no apunta a

fomentarla como alternativa para el mejoramiento de la producción de bienes y servicios del área.

La investigación refleja que el 78% de los encuestados considera que es necesario promover los esquemas asociativos en los procesos de producción en Artes Plásticas y Visuales. El 33% de los productores consultados considera que, para fortalecer los procesos propios del eslabón, es necesario avanzar en la generación de alianzas estratégicas y procesos asociativos, lo cual ubica este factor como el segundo en relevancia después del mejoramiento de esquemas de financiación, que fue anotado por el 56% de los encuestados como el más relevante.

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Bajo nivel de alianzas estratégicas en el eslabón de producción</p>	<p>Fomento permanente a los procesos de encadenamiento en las convocatorias de fomento del sector</p> <p>Fomento a la creación y la consolidación de circuitos locales</p>	<p>Complementar la política de concertación mediante la inclusión de mecanismos de presentación de manera encadenada</p> <p>Fomentar la especialización del gestor en las áreas</p> <p>Otorgar puntaje a proyectos por evidenciar una apuesta financiera de recursos a riesgo para el desarrollo del proyecto</p> <p>Fortalecer, por vía de alianzas, la difusión y apropiación de las nuevas políticas mediante talleres y seminarios</p> <p>Hacer convocatorias con este énfasis</p> <p>Diseñar modelos recomendados para fomentar y acompañar procesos de asociatividad y encadenamiento</p> <p>Generar información-calendario sobre escenarios, proyectos y producciones futuras para facilitar alianzas y difundirla de forma cruzada</p> <p>Acompañar la concertación con agentes de los eslabones relacionados para la creación de circuitos estables</p> <p>Generar y difundir herramientas para la construcción y gestión del posicionamiento de marcas de forma asociada a la lógica del área</p> <p>Generar y difundir herramientas para la construcción y gestión de posicionamiento de circuitos</p> <p>Generar y difundir herramientas para la construcción y desarrollo de estrategias de difusión de los circuitos y marcas emergentes</p>

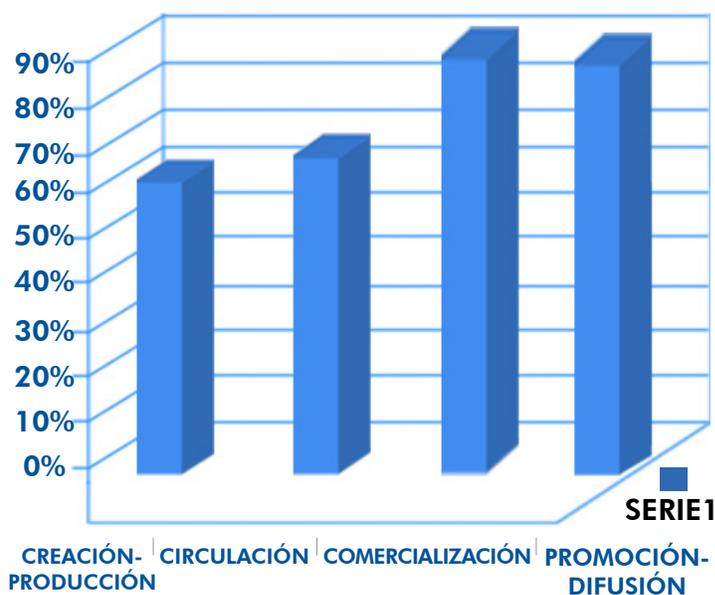
6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES

		Desarrollar eventos periódicos de encuentro entre agentes del área para adelantar iniciativas de alianza y/o de negociación de bienes y servicios (ruedas de negocios)
	Creación de un banco de proyectos para el mejoramiento de las alianzas entre los agentes de producción	Definir una metodología para inscribir proyectos Identificar y vincular aliados públicos y privados para la convocatoria de proyectos (SDE, medios de comunicación) Crear una herramienta tecnológica que permita su consulta y seguimiento Socializar el mecanismo para encadenar proyectos mediante talleres y difusión Convocar proyectos que reconozcan la gestión de generación de alianzas en la producción de proyectos asociados al área
	Fortalecimiento de plataformas para la promoción y difusión de bienes y servicios en la ciudad	Identificar las mejores prácticas de difusión y promoción en medios de comunicación tradicionales y no tradicionales Contratar un grupo de expertos en difusión y promoción para el diseño de la estrategia y la estructuración de la plataforma para difusión desde la SCRD Implementar una estrategia y desarrollar una plataforma con alianzas de interés estratégico con marcas reconocidas

6.1.8 Eje problemático 8: BAJO NIVEL DE ACCIONES ENCADENADAS ENTRE LOS ES LABONES DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN, PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN

Como eje problemático concentra un nivel importante de expectativa en relación con los propósitos de la investigación, apuntando a la visibilización de estrategias y acciones que permitan avanzar en el abordaje de los asuntos que se reflejan a partir de las respuestas de los agentes consultados.

GRÁFICO 19. AGENTES DE CADA ESLABÓN QUE PRIORIZAN LA NECESIDAD DE PROMOVER ESQUEMAS ASOCIATIVOS CON AGENTES DE LOS DEMÁS ESLABONES



Fuente: SCRD-Universidad Sergio Arboleda, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

Inicialmente se tiene que el 78% de los encuestados en el eslabón de producción considera que es necesario promover los esquemas asociativos y el 56% cree que dichos esquemas deben generarse con los eslabones de circulación, promoción y difusión. Además el 64% de los encuestados asegura que durante el proceso de producción de una obra de Artes Plásticas y Visuales no se realiza ningún acercamiento con las organizaciones de circulación.

De otro lado, el 72% de los agentes del eslabón de producción encuestados señalan su interés en participar en procesos que mejoren el desempeño de la cadena de valor (o acciones de encadenamiento), principalmente con las organizaciones de promoción y difusión (72%), formación (61%), y circulación (61%). Estos resultados confirman, además, que entre los agentes existe la disposición e interés en explorar este tipo de esquemas para la implementación de acciones tendiente al mejor comportamiento de la cadena de valor.

Desde la perspectiva de los agentes del eslabón de circulación se encuentran datos que corresponden o complementan las expectativas anteriores. En particular, el 91% aseguró que es conveniente promover la circulación mediante esquemas asociativos y el 82% coincide en la necesidad de enfocar procesos investigativos del área en temas relacionados con generación de alianzas estratégicas y asociatividad.

Asimismo, el 73% de los agentes reconoce como la principal dificultad para exhibir o circular en los mercados internacionales el desconocimiento de los canales para llegar a estos, y que para mejorar su sintonía con el público local es necesario establecer estrategias de comunicación (82%) e incrementar la experiencia en temas de mercadeo cultural (73%).

Paralelamente, los circuladores señalan que la Internet (82%), los medios escritos (82%) y la radio (73%) son considerados como los instrumentos de difusión y promoción más adecuados para fortalecer los procesos de circulación de las Artes Plásticas y Visuales.

Y finalmente, los circuladores encuestados del eslabón de circulación señalan su interés en trabajar en proyectos que mejoren el desempeño de la cadena de valor, principalmente con las organizaciones de promoción y difusión (73%), formación (64%) y circulación (55%).

La indagación hecha a los agentes de comercialización refleja que el 100% está de acuerdo en que es necesario promover la distribución de obras de Artes Plásticas y Visuales a través de esquemas asociativos con agentes de los eslabones de promoción y difusión.

El 67% de los comercializadores entrevistados reconoce que el desconocimiento de los canales para llegar a mercados extranjeros es la principal debilidad para el efecto. Y, en correspondencia con lo respondido por los agentes del eslabón de circulación, el 83% de estos manifiesta que estrategias del fortalecimiento de las estrategias de comunicación y de las alianzas estratégicas con los exhibidores (50%), son clave para mejorar la sintonía con el público.

De otro lado, el 67% de los comercializadores consultados señalan que en la mayoría de los casos no se realiza ningún tipo de acercamiento de con los productores para optimizar la circulación de las producciones. Y que el mismo número de agentes señala que la distribución, promoción y difusión de la oferta de Artes Plásticas y Visuales es realizada por las mismas entidades que lo han hecho de forma histórica.

6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES

Los agentes encuestados del eslabón de comercialización señalan su interés en trabajar en proyectos que mejoren el desempeño de la cadena de valor, principalmente con las organizaciones de promoción y difusión (67%).

En cuanto a lo respondido por los agentes entrevistados de los eslabones del promoción y difusión, se evidencia una consonancia sobre los asuntos que encuentran relevantes para mejorar la gestión del negocio asociado al área, en asuntos como la realización de alianzas con medios alternativos y tradicionales, en

la medida en que el 58% considera prioritaria esta acción.

El 100% de los agentes del eslabón considera importante la generación de alianzas estratégicas para promocionar adecuadamente las Artes Plásticas y Visuales. Entre las prioridades de generación de alianzas para el mejoramiento del negocio, el 50% de los promotores encuestados coincide en la necesidad de adelantarlas con difusores, de cara al mejoramiento de procesos de penetración de mercados, con los circuladores para optimizar los procesos conjuntos.

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
<p>Bajo nivel de alianzas estratégicas en el eslabón de producción</p>	<p>Fomento permanente de los procesos de encadenamiento en las convocatorias de fomento al sector</p> <p>Fomento a la creación y consolidación de circuitos locales</p>	<p>Complementar la política de concertación mediante la inclusión de mecanismos de presentación a los mismos de manera encadenada</p> <p>Fomentar la especialización del gestor en las áreas</p> <p>Otorgar puntaje a proyectos por evidenciar apuesta financiera de recursos a riesgo para el desarrollo del proyecto</p> <p>Fortalecer, por vía de alianzas, la difusión y apropiación de las nuevas políticas mediante talleres y seminarios</p> <p>Hacer convocatorias con este énfasis</p> <p>Diseñar modelos recomendados para fomentar y acompañar procesos de asociatividad y encadenamiento</p> <p>Generar información calendario sobre escenarios, proyectos y producciones futuras para facilitar alianzas; y difundirla de forma cruzada</p> <p>Acompañar la concertación con agentes de los eslabones relacionados para la creación de circuitos estables</p> <p>Generar y difundir herramientas para la construcción y gestión de posicionamiento de marcas, de forma asociada a la lógica del área</p> <p>Generar y difundir herramientas para la construcción y gestión de posicionamiento de circuitos</p> <p>Generar y difundir herramientas para la construcción y desarrollo de estrategias de difusión de los circuitos y marcas emergentes</p>

		Desarrollar eventos periódicos de encuentro entre agentes del área para desarrollar iniciativas de alianza y/o de negociación de bienes y servicios (ruedas de negocios)
	Creación de un banco de proyectos para el mejoramiento de las alianzas entre agentes de producción	Definir metodología para inscribir proyectos Identificar y vincular aliados públicos y privados para la convocatoria de proyectos (SDE, medios de comunicación) Crear una herramienta tecnológica que permita su consulta y seguimiento Socializar el mecanismo para encadenar proyectos, mediante talleres y difusión Convocar proyectos mediante un concurso bajo esquemas relacionados con premios a la iniciativa de gestión de proyectos culturales
	Fortalecimiento de las plataformas para la promoción y difusión de bienes y servicios en la ciudad	Identificar las mejores prácticas de difusión y promoción en medios de comunicación tradicional y no tradicional Contratar grupo de expertos en difusión y promoción para diseño de estrategia y estructuración de la plataforma, para difusión desde la SCRD Implementar una estrategia y desarrollar una plataforma con alianzas de interés estratégico con marcas reconocidas

**6.1.9 Eje problemático 9:
 BAJO CONOCIMIENTO DEL PERFIL
 OCUPACIONAL Y BAJO SEGUIMIENTO
 A LOS EGRESADOS DE PROGRAMAS DE
 FORMACIÓN DEL ÁREA**

El proceso de seguimiento o monitoreo al desempeño profesional y a la adecuada vinculación al mercado laboral de sus egresados es relativamente bajo de acuerdo con las respuestas obtenidas de los agentes de formación entrevistados. El 56% de los encuestados afirmó adelantar procesos para este efecto, mientras que el 44% restante manifestó no hacerlo.

A partir del análisis de las respuestas de las instituciones de formación entrevistadas se puede inferir que, en relación con la gestión del negocio, estos agentes confirman la necesidad de fortalecer las competencias de los alumnos. El 56% de los encuestados anota los temas de alianzas estratégicas y asociatividad, el 67% los temas de gestión y acceso a fuentes de financiación y el 44% el asunto de la identificación de potencial exportador de bienes y servicios culturales como temáticas primordiales sobre las cuales es importante fortalecer los conocimientos de los estudiantes.

6. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE ARTES PLÁSTICAS Y VISUALES Y RECOMENDACIONES

Dado que las entidades de formación son las principales responsables de la construcción de las capacidades requeridas para el desarrollo de las actividades productivas del área audiovisual, su articulación con los demás eslabones, para identificar sus requerimientos en términos de las competencias laborales, puede generar ventajas tanto en función de la cadena porque se satisfacen necesidades de agentes demandantes de empleo, como los demás eslabones, como en relación con el proceso de generación y circulación de bienes y servicios culturales.

Mejorar el encadenamiento de las entidades de formación con el resto de los eslabones debe ser

un objetivo de corto plazo para lograr que, en el mediano término, se construyan o reestructuren contenidos y programas a partir de las necesidades productivas de los diferentes eslabones.

Es fundamental generar y materializar acciones, con las entidades, para fortalecer la gestión de seguimiento laboral a sus egresados, con participación de los demás eslabones de la cadena, para lograr que el conocimiento sobre las competencias laborales, que exige el área, sea provisto a los nuevos profesionales.

En respuesta a esta problemática, las estrategias y acciones sugeridas se describen a continuación:

EJE PROBLEMÁTICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Bajo conocimiento del perfil ocupacional y bajo seguimiento a los egresados de programas de formación del área	Creación de una mesa para desarrollo profesional	<p>Realizar el seguimiento laboral de los egresados de los programas del área</p> <hr/> <p>Establecer el perfil ocupacional de los egresados a partir de la realidad económica del sector</p> <hr/> <p>Crear una mesa de trabajo para seguimiento al desempeño y los ajustes curriculares</p>



7.

RECOMENDACIONES GENERALES

Las estrategias desarrolladas, a lo largo de cada una de las anteriores secciones, responden a las necesidades y problemáticas identificadas durante el proceso de diagnóstico realizado por la SCRD, en asocio con RedLat para el caso de las Artes Escénicas y con la Universidad Sergio Arboleda para las áreas de Literatura, Artes Plásticas y Visuales y Artes Audiovisuales.

Los obstáculos fueron identificados pues impiden un funcionamiento fluido de las cadenas (o encañamiento), y por ende, su superación aportará a la consolidación y el mejor posicionamiento de iniciativas culturales que están en marcha en la ciudad y sus localidades.

A continuación se presentan algunas reflexiones y recomendaciones generales con el fin de aportar, desde una mirada amplia (o transversal si se quiere), una lectura constructiva, estratégica y complementaria a lo que fue trabajado en las secciones correspondientes a cada una de las áreas.

El fin último de la cadena valor de las áreas artísticas es el consumo y, con este, la apropiación social de los contenidos culturales. Para lograr este objetivo, se requiere mejorar el contacto de los ciudadanos con la oferta cultural como principio elemental para que se fortalezcan las habilidades necesarias para el disfrute y la construcción de hábitos de consumo.

Es importante anotar que las propuestas relacionadas con la formación de públicos repercuten en la cadena de valor como un todo. Los programas generados, producto de la labor de los agentes asociados a los eslabones de investigación, formación, promoción y difusión, pueden afectar positivamente la gestión de los agentes asociados a los eslabones de circulación, creación y producción, tanto al interior de cada una de las áreas como de forma transversal a estas.

A partir de una mayor articulación entre los investigadores de las áreas y los demás eslabones de la cadena de valor es posible tener un mayor conocimiento de la demanda local —necesidades de los espectadores y tendencias del mercado—, a un menor costo y así revelar segmentos de mercado y oportunidades de negocio que pueden ser aprovechados por las empresas y organizaciones del sector.

La generación de información y conocimiento útil para mejorar la producción y distribución de los bienes y servicios culturales requiere, en primer lugar, la identificación de las necesidades de información de la cadena en su conjunto y la optimización de los procesos de recolección. En segundo lugar, debe propender por la organización, procesamiento, sistematización, difusión, ejercicio de mecanismos concertados de análisis y aprovechamiento de los resultados por parte de los agentes de las diferentes cadenas. En tercer lugar, debe encaminarse a la generación de un sistema que permita realizar el seguimiento y evaluación de los resultados de las estrategias implementadas para el desarrollo de cada área.

Con relación al tema del financiamiento se considera importante generar conocimiento en doble vía al acercar el sector a las entidades financieras para que mejoren su comprensión sobre el modelo de negocio de las áreas. Con esto, se tiende a la flexibilización de ciertos asuntos que, justamente por desconocimiento de los agentes financieros, quedan asociados a la lógica de sectores productivos de mayor riesgo.

Se busca que los agentes de las cadenas mejoren su conocimiento sobre las distintas alternativas de financiación presentes en los mercados financieros. Aunque la principal apuesta debe ser la creación de líneas de crédito especializadas que respondan a las necesidades de los agen-

tes culturales, es prioritario mejorar la capacidad estratégica de las organizaciones para gestionar crédito en las diferentes alternativas disponibles. También es importante identificar experiencias y esquemas de circulación —no tradicionales y/o alternativos—, que puedan ser consideradas como exitosas y que puedan ser replicadas en la ciudad. Para esto se considera necesaria la articulación con los agentes privados que cuentan con la infraestructura requerida para circulación de los productos y servicios generados por los creadores y productores locales.

Dado que las entidades de formación son las principales responsables de la construcción de las capacidades requeridas para el desarrollo de las actividades productivas, su articulación con los demás eslabones para identificar sus requerimientos, en términos de competencias laborales, es una necesidad relevante para todas las áreas.

Un mayor encadenamiento de las entidades de formación, con el resto de la cadena de valor, debe resultar en el mejoramiento de los programas curriculares en relación con contenidos estratégicos y de gestión cultural capaces de responder a un modelo de competencias laborales para cada área.

Es importante que los programas de formación se renueven a partir de las necesidades productivas reflejadas por los diferentes eslabones, y que realicen o fortalezcan el seguimiento laboral a sus egresados para lograr establecer, de manera progresiva, las exigencias para los nuevos profesionales.

Otro renglón con gran visibilidad es el referente a las TIC, presentes y necesarias para la gestión de todas las áreas. Resulta fundamental abordar el asunto y, sobre todo desarrollarlo, como una oportunidad. Por esto el direccionamiento

general de los temas asociados ha hecho énfasis en la agenda y en el rol de Colciencias, en su calidad de Departamento Administrativo para el Fomento Tecnológico y de la Innovación. En este marco se debe concentrar la gestión de aprovechamiento de las ventanas de desarrollo que se relacionan con el tema de las tecnologías y, por ende, se debe proyectar el mejoramiento o generación de modelos de negocio que respondan, a partir de las TIC, a las demandas y comportamientos de los consumidores.

El posicionamiento de los productos y servicios en los mercados nacionales e internacionales es una condición necesaria para el desarrollo de las áreas, dadas las restricciones y alternativas de la demanda local y las oportunidades de negocio que plantea la dinámica económica mundial.

Desde este punto de vista es necesario, en primer lugar, consolidar la diferenciación de los productos para avanzar hacia posibilidades de consumo en mercados externos. Lo anterior requiere un trabajo coordinado, previo a las labores de comercialización, que debe ser adelantado por los demás eslabones de las cadenas.

Las acciones propuestas se relacionan con la estrategia de la consolidación de circuitos de comercialización de la producción local en el exterior. En este sentido, se requiere un trabajo de articulación que genere el interés de entidades como el Ministerio de Relaciones Exteriores y Proexport, con énfasis en la generación de alianzas con agentes de promoción, comercialización y circulación externos, de cara a la construcción de espacios, o la inclusión de ofertas locales en los existentes para profundizar posibilidades de mercadeo de la oferta local en estos.

La implementación de las acciones expuestas resalta la importancia de fomentar y fortale-

cer las prácticas productivas al enmarcarlas en una línea de política distrital de productividad y competitividad, en la que participen los diferentes actores públicos y privados identificados a lo largo de este proceso.

Asimismo, la sostenibilidad y el éxito de las estrategias necesitan del reconocimiento de la importancia de las mismas por parte de los funcionarios y asesores del sector público cultural (SCRD, FGAA, OFB e Instituto de las Artes). La sensibilización y posicionamiento del mensaje de emprendimiento y competitividad al interior de la institucionalidad es un factor determinante a la hora de enfrentar posibles y naturales temores y resistencia, respecto a los retos que acarrea, y de pensar la producción local en términos de productividad y competitividad en un escenario globalizado.

Finalmente, es necesario fortalecer la articulación de la institucionalidad sectorial distrital con las iniciativas nacionales y locales relacionadas con la competitividad de las industrias culturales. Particularmente con las estrategias promovidas por el Documento Conpes 3659 de 2010, las cuales se encuentran alineadas con las problemáticas identificadas en los diagnósticos realizados y editados aquí.

Dicho documento Conpes, que publica la Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia, señala dentro de sus estrategias: la promoción de la circulación de bienes y servicios culturales (mediante acciones para la internacionalización, la transformación productiva y el desarrollo de actividades a través de misiones diplomáticas); el incremento del acceso a los mercados de financiamiento (a través de la oferta pública de desarrollo empresarial, la divulgación de los incentivos existentes y la generación de líneas de gestión de cooperación internacional); la ampliación de la oferta especia-

lizada (mediante la cualificación de la formación y el fortalecimiento de la formación artística en los establecimientos educativos de preescolar, básica y media), y el fomento del uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de modelos de negocio de las industrias culturales (a través del Programa Mipyme Digital).



-¡Ay! de mil amores lo hiciera, señora, pero es impo-
que tengo el gazaite más seco que estopa y me aprieta mucho esta m...

-Lo siento infinito, responde tie... leco y corbata,
y yo mientras tanto les vo... particular.

Mas estando en esta bri...
La gata y sus gatos... el juicio final

Doña gata vieja trinch...
Y los niños gat... y otro por la cola

Don Reno
¡Al...

...vio un tremendo salto
lo a todos roches muy

...servió el sombrero, rasgó la camisa,
y éste se lo embucha de un solo estiron

...se dieron la mano, y José Rubio, que es mi veterano:
el de verde rabia de calor, Queda a resaca, hágame el favor.

...en tanto que el pilla consume la jirra...
...a renacuajo le pide que...

8.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

British Council, *Mapeo del sector de industrias creativas*, Bogotá, British Council, 2002.

Caicedo, Adolfo y Andrés Barragán, *Estado del arte del área de Literatura en Bogotá D.C.*, Bogotá, SCR D, 2008.

CERLALC, *Investigaciones sobre el futuro del libro en América Latina*, Bogotá, CERLALC, s.f.

Convenio Andrés Bello, *Diagnóstico económico del sector de los espectáculos públicos de las Artes Escénicas en Bogotá D.C.*, Bogotá, CAB, 2008.

Convenio Andrés Bello, *Propuesta de indicadores cuenta satélite de cultura*, Bogotá, CAB, 2009.

Cuadernos de Cine Colombiano. Cinemateca Distrital.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, *Encuesta de Consumo Cultural*, Bogotá, DANE, 2008.

Departamento Nacional de Planeación, *Agenda interna para la productividad y la competitividad del sector cultura, publicidad y medios*, Bogotá, DNP, 2007.

Directorio de Agentes Cámara Colombiana del Libro.

Documento Conpes 3659 de 2010.

Hernández, Eduardo, Rafael Ortiz, Manuel Zúñiga, Eduardo Polanco, Carol Ventura y Echavarría, Adriana, *Mal de ojo*, Bogotá, SINIC, 2007.

Hernández, Guillermo, *Análisis de las normas nacionales que regulan el espectáculo público de las Artes Escénicas*, Bogotá, Ministerio de Cultura, 2008.

Instituto Distrital de Cultura y Turismo, *Encuesta de Cultura Ciudadana 2001, 2003 y 2005*, Bogotá, IDCT, 2001, 2003, 2005.

Machicado, Javier, *Propuesta de indicadores por sectores*, Bogotá, SCR D, 2007.

Maldonado, Alberto y Yolanda López, *Estado del arte del área de Artes Plásticas en Bogotá D.C.*, Bogotá, SCR D, 2008.

Memorias del Seminario Economía y Cultura: la tercera cara de la moneda, Bogotá, 2001.

Ministerio de Cultura, *Guía para la elaboración de mapas regionales de industrias creativas*, Bogotá, SINIC, 2005.

Ministerio de Cultura, *Desarrollo y evolución del cine en Colombia y tendencias del mercado actual de cine arte desde la perspectiva de críticos de cine*, Bogotá, SINIC, 2006.

Ministerio de Cultura, *Estudio de consumo salas alternas*, Bogotá, SINIC, 2006.

Ministerio de Cultura, *Gestión administrativa en salas de cine alternas*, Bogotá, SINIC, 2006.

Ministerio de Cultura, *Necesidades y expectativas del público frente a las salas alternas de cine*, Bogotá, SINIC, 2006.

Ministerio de Cultura, *Directorio de agentes del Ministerio de Cultura*, Bogotá, SINIC, s.f.

Porter, Michael, "Cluster and Competition", en *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions*, Boston, Harvard Business School Press, 1998, pp. 213-303.

Porter, Michael, "On competition", en *Harvard Business Review Book*, 2008.

Posada, Gloria y Ángela Parra, *Confluencias, arte y ciudad*, Bogotá, SINIC, 2007.

SCRD-RedLat, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

SCRD-Universidad Sergio Arboleda, *Estudio de caracterización de las cadenas de valor de las áreas artísticas*, s.f.

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, *Encuesta Bienal de Culturas*, Bogotá, SCR D, 2007.

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, *Matriz de regulación para sectores culturales*, Bogotá, Grupo de Regulación y Control SCR D, 2007.

Universidad de Antioquia y Ministerio de Cultura, *Los comportamientos del campo literario nacional: publicación, divulgación y circulación informales*, Bogotá, SINIC, 2007.