Proceso de formulación de estrategias

PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CASA DE LA CULTURA DE USAQUEN

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de estudios de posgrado
Maestría en administración de organizaciones culturales y creativas

Trabajo final de maestria

Proceso de formulación de estrategias para el fortalecimiento de la Casa de la Cultura de Usaquen como escenario artístico y comunitario.

Presentada por Jennifer Rojas Rincón

Director: MG. Ramón Eduardo Rodríguez

Año 2016

Buenos Aires

Agradecimientos

Mis agradecimientos y dedicación a Dios, creador y gran amigo, quien con sus palabras me ha dado fuerzas y me hizo saber, que aunque parezca que las fuerzas se agotan, hay las suficientes para hacer lo que venga a la mano.

A mi sobrino, de 6 años, quien durante el proceso no hizo más que decir cada vez que me veía libre “¿ya terminaste la tesis?”.

Al MG Ramón Eduardo Rodríguez, quien aceptó la labor de dirección de este trabajo de tesis, ha sido un apoyo durante mi desarrollo académico y con su amplio conocimiento me ha permitido abrir las puertas de mi mente a concepciones nuevas.

A mis amigos, quienes durante este proceso, me apoyaron cada vez que necesitaba de su ayuda: a Luisa Cardoso y su esposo Diego; Cindy Corredor, Johana Alonso, Angélica Salas, Lina Amezquita y Jhannia Díaz.

A mi familia, quienes estuvieron siempre dispuestos a apoyar mi labor y cada decisión que tome para lograr este objetivo. A ellos, quienes me han permitido soñar, creer, y accionar sin limitarme y quienes con su consejo, guía, amor y apoyo me ayudan a seguir corriendo para alcanzar la meta.

Un agradecimiento especial al señor Nevardo Molina y todas las personas pertenecientes a la Corporación Casa de la Cultura, quienes abrieron sus puertas y depositaron su confianza en mí para realizar esta labor.

Contenido

Introducción **7**

CAPITULO I **10**

Problema de investigación **10**

Planteamiento del problema 10

Formulación del Problema 11

Objetivos 12

CAPITULO II **14**

Marco teórico **14**

Evolución del pensamiento estratégico 14

Concepción de la estrategia 27

El proceso estratégico 33

Pensamiento estratégico en la gestión cultural 38

A nivel de la administración pública en cultura 43

A Nivel de organizaciones culturales y creativas 47

Conclusiones 57

CAPITULO III **60**

Metodología y estudio de caso **60**

Metodología 60

Tipo de investigación 60

Proceso Metodológico 61

Estudio de caso 69

Fase I. Identificación de la problemática y diagnóstico de la unidad de análisis 69

Fase II: Intervención 104

Fase III: Propuestas 120

CAPITULO IV **141**

Resultados **141**

Conclusiones y recomendaciones **149**

Bibliografía y referencias. **157**

ANEXOS **160**

Índice de Figuras

FIGURA 1 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN MINTZBERG..... 28
FIGURA 2 MARCO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR MICHAEL M. KAISER 49
FIGURA 3 CICLO DE DESARROLLO DE UN MODELO O PLAN DE GESTIÓN PARA UN CENTRO CULTURAL 50
FIGURA 4 EXPLOTANDO LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: UNA GUÍA PRÁCTICA PARA LA ESTRATEGIA. 55
FIGURA 5AGENTES CULTURALES Y COMUNITARIOS PARTICIPANTES 61
FIGURA 6 GRUPOS DEL INTERÉS DE LA CORPORACIÓN CASA DE LA CULTURA..... 81
FIGURA 7 PLANO PLANTA BAJA SEDE PRINCIPAL CASA DE LA CULTURA 87
FIGURA 8 PLANO PRIMER PISO SEDE PRINCIPAL CASA DE LA CULTURA..... 88
FIGURA 9 FUENTES DE FINANCIACIÓN CASA DE LA CULTURA DE USAQUÉN..... 90
FIGURA 10 PROGRAMA PARA LA PRIMERA INFANCIA DE LA UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA. 94
FIGURA 11 MUESTRA FINAL- GRUPO MÚSICA LLANERA..... 94
FIGURA 12 MUESTRA FINAL - OBRA DE TEATRO GRUPO DE MUJERES..... 94
FIGURA 13 EMISORA - PROGRAMA PENTECLOWN 94
FIGURA 14 DISTRIBUCIÓN POR UPZ DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN..... 95
FIGURA 15 GRÁFICA SERVICIOS Y BIENES CULTURALES QUE LA CASA DE LA CULTURA PRESTA DE ACUERDO A LA PERSPECTIVA DE LOS ENCUESTADOS 110
FIGURA 16 ANÁLISIS DOFA CASA DE LA CULTURA DE USAQUÉN..... 116
FIGURA 17 PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CASA DE LA CULTURA DE USAQUÉN 2016 140

Índice de tablas

TABLA 1 AÑO DE CREACIÓN CASAS DE LA CULTURA BOGOTÁ. 1998 -2007..... 75
TABLA 2 PROYECTOS FINANCIADOS 2007-2008 91
TABLA 3 PRESUPUESTO APROXIMADO ANUAL DE INGRESOS Y GASTOS CORPORACIÓN CASA DE LA CULTURA 2009-2015 92
TABLA 4 CUBRIMIENTO CULTURAL POR UPZ Y BARRIOS. CCU 97
TABLA 5 DISTRIBUCIÓN POBLACIÓN POR SEXO Y UPZ, LOCALIDAD USAQUÉN 2009..... 98
TABLA 6 DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD. 2005, 2009 Y 2015 99
TABLA 7 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS 113
TABLA 8 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA CORPORACIÓN CASA DE LA CULTURA 114
TABLA 9 PRESUPUESTO PROYECTADO 2016 -2020 CASA DE LA CULTURA DE USAQUÉN 136

FORTALECIENDO LA CASA DE LA CULTURA DE USAQUEN

Auditorio principal

Junta de Acción Comunal Barrio Babilonia

Sede principal Casa de la Cultura de Usaquén

(Autora del proyecto 2015)

Introducción

Cada vez más, las organizaciones culturales y creativas perciben la utilidad de las teorías propuestas por las ciencias económicas para su gestión y desarrollo; es así que se han adoptado varias herramientas para la organización, clasificación y medición de la economía de la cultura o economía creativa. Desde el marketing, a través de varios trabajos, investigaciones y libros, se han abordado elementos fundamentales en pro de las organizaciones culturales, de los cuales algunos han sido adoptados en busca de beneficios.

Desde el pensamiento estratégico, la mirada principalmente ha estado sobre la planeación estratégica como modelo para prever el futuro, estimar los recursos y disponerlos para llegar al futuro deseado. Sin embargo, como se verá más adelante, en un contexto cambiante como el actual, la planeación estratégica puede tener un efecto coercitivo sobre el pensamiento estratégico.

Al consultar información acerca de la evolución en el pensamiento estratégico, se evidencia que éste, sus diferentes corrientes y escuelas, han estado sujetos a los cambios en los entornos políticos, sociales, económicos y culturales. Esto ha provocado, desde la revolución industrial, el interés de varios autores por encontrar una fórmula o un método que permita prepararse para el futuro y en lo posible, que este se pueda controlar o de alguna forma “mágica” se pueda prever con exactitud. Por lo general, estos métodos se desarrollan acompañado de la labor de los llamados “estrategas” o “planificadores”, quienes deben demarcar el paso a paso que debe seguir una compañía para llegar al éxito.

Esto, ha traído consigo efectos negativos al interior de las organizaciones como por ejemplo: la excesiva formalidad de la planeación, la baja descentralización de esta labor y por tanto un profundo conocimiento por parte de los directivos del futuro de la organización, pero

un desconocimiento generalizado del sentido y propósito de ésta por parte de los colaboradores de la organización, acompañado por una baja participación.

La presente investigación pretende entregar un aporte, en materia de gestión, acorde a las realidades actuales de las organizaciones culturales y creativas a partir del estudio realizado en la Casa de la Cultura de Usaquén en Bogotá - Colombia. Dicho aporte, fundamentalmente está basado en la importancia del proceso estratégico a la hora de formular estrategias, dando prioridad a la creatividad, la participación y el rescate del conocimiento comunitario.

Con el interés de plantear soluciones en pro de mejorar el proceso estratégico actual y responder a las principales necesidades de la organización, se analizó la relación entre la concepción y el método de formulación de la estrategia dentro de la Corporación Casa de la Cultura. Por lo tanto, este estudio se desarrolló por medio de acciones colectivas que permitieron, conjuntamente con la teoría, construir el proceso de formulación de estrategias de acuerdo a la realidad organizacional, sus intereses y necesidades. El estudio se enfocó más en el proceso de formulación de la estrategia que en el proceso de programación de acciones para alcanzarla.

Esta investigación está dividida en cuatro partes. El capítulo I presenta el problema de investigación, considerando un planteamiento general, la formulación del problema y la determinación de los objetivos. En el capítulo II, se aborda la fundamentación teórica y los antecedentes acerca del pensamiento estratégico general y especifico al caso. En el capítulo III se desarrolla la metodología, presentando el diseño de la investigación, el proceso de desarrollo basado en la metodología de Investigación Acción Participativa, la identificación del caso de estudio, los instrumentos de recolección de información y el procesamiento de la información.

En el capítulo IV se presentan los resultados de la investigación, el contraste de los resultados con la teoría y la discusión.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones de la investigación referidas a las determinaciones del problema de investigación, las referencias bibliográficas y los anexos donde se incluyen algunas entrevistas y los instrumentos de recolección de información usados durante la investigación.

Es de aclarar, que la intensión de la investigación no es establecer un modelo único de formulación de estrategias, pero si es abrir el abanico de posibles herramientas de gestión que aportan al direccionamiento sostenible de las organizaciones culturales y creativas.

CAPITULO I

Problema de investigación

Planteamiento del problema

El modelo de formulación de estrategias, dentro de las organizaciones culturales y creativas, es cada vez más una herramienta que facilita el alcance de los objetivos organizacionales tanto de instituciones públicas como privadas. Sin embargo, el carácter participativo, la comunicación y la ejecución de lo planeado se han visto viciados, muchas veces, por el enfoque formalista que se impregna durante su proceso, lo que trae incoherencias entre la realidad y lo proyectado.

Particularmente, la Corporación Casa de la Cultura de Usaquén (CCU), dentro de sus procesos de gestión presenta una baja participación del tejido asociativo (corporados y no corporados) generado por la falta de clarificación del proceso productivo, operativo y estratégico, lo que ha generado una fuerte centralización de las actividades, abandono de algunas áreas organizacionales y propósitos divididos.

Los esfuerzos que la CCU ha hecho sobre la planeación estratégica, han estado ligados a la necesidad de visibilizar sus esfuerzos a la administración pública de turno, lo que ha generado que el proceso estratégico dentro de la organización se perciba como un simple requerimiento legislativo, fácilmente ignorado en la actividad diaria de la organización, con fuertes falencias en la comunicación y baja participación, lo que se ha manifestado en la limitación por parte de los asociados a involucrarse en actividades que demanden mayor esfuerzo.

Parte de la mejora de este proceso, implica asumir por parte de los directivos de la organización la responsabilidad de unificar propósitos, establecer compromisos, promover la

participación de los diferentes agentes culturales y aprovechar el conocimiento que estos tienen en pro de otorgar soluciones a los problemas prioritarios en el marco del proceso estratégico.

Con respecto a la formulación de estrategias y planes dentro del campo de la cultura, hay varios aportes donde se entregan herramientas que permiten a la gestión cultural programar acciones relacionadas con organizar la cultura en un espacio geográfico (municipio) o gestionar organizaciones culturales, especialmente museos. Pero, no se ha encontrado un estudio que indique la existencia de algún proceso de formulación de estrategias para organizaciones culturales y creativas de carácter participativo.

En este sentido, el proyecto en el que se enmarca esta investigación, conocido entre los participantes como “fortalecimiento de la casa de la cultura de Usaquén”, es de importante valía para la organización, ya que intenta mitigara los problemas descritos anteriormente en pro de otorgar soluciones a las necesidades prioritarias en el marco del proceso estratégico para la organización.

Por consiguiente, se propone a través de la Investigación Acción Participativa, construir el proceso de formulación de estrategias con el fin de contribuir, por medio de las estrategias diseñadas, al fortalecimiento de la Casa de la Cultura de Usaquén como escenario artístico y comunitario.

Formulación del Problema

El proceso de formulación de estrategia de la CCU está ligado a la planeación estratégica que ha traído como consecuencias: la centralización de la proyección organizacional en los directivos, agotamiento durante los procesos de ejecución de actividades, surgimiento de numerosas estrategias emergentes y sin control de impacto, y dificultad en la participación y

comunicación del tejido asociativo, causada por la falta de clarificación del proceso estratégico.

De acuerdo a esto, se formula la siguiente pregunta:

¿Diseñar el proceso estratégico de acuerdo a las características de la Corporación Casa de la Cultura de Usaquén, que permita la participación y comunicación del tejido asociativo, motive a la reflexión del contexto y descentralice la visión direccional de la organización, influye sobre el diseño y formulación de estrategias adecuadas para el fortalecimiento de la organización como escenario artístico y comunitario?

Objetivos

Objetivo General

Construir el proceso de formulación estratégica para la Casa de la Cultura de Usaquén desde la metodología de la Investigación Acción Participativa con el propósito de generar un fortalecimiento organizacional.

Objetivo Específicos

- Revisar y analizar la situacional de los diferentes procesos técnicos, artísticos, administrativos y de gestión de la Corporación Casa de la Cultura de Usaquén a través de un diagnóstico documental.
- Identificar las dinámicas de participación actuales de los actores, entendidos como las organizaciones corporadas y no corporadas cercanas a la organización, en los procesos de la Casa de la Cultura de Usaquén por medio de entrevistas y observación participante.

- Determinar cuáles elementos del pensamiento estratégico expuestos por los teóricos son oportunos y relevantes para el diseño y formulación de estrategias para la CCU por medio del análisis de la información.
- Adaptar los elementos del pensamiento estratégico a las características y necesidades de la CCU.
- Diseñar y formular las estrategias que respondan a las necesidades detectadas por medio del análisis del contexto interno y externo de la organización, y las problemáticas identificadas a resolver por parte de las organizaciones culturales cercanas y corporadas a la Casa de la Cultura de Usaquén de forma colectiva.
- Analizar la información recolectada a la luz de las teorías sobre el proceso de diseño y formulación de la estrategia.

CAPITULO II

Marco teórico

Evolución del pensamiento estratégico

En este capítulo se hace un recorrido general acerca de los aportes teóricos sobre el pensamiento estratégico a través del tiempo. Es importante tener en cuenta los diferentes cambios que las organizaciones han enfrentado y las respuestas de varios autores frente al interés de querer encontrar un “único” método para la formulación de las estrategias donde se asegure la sostenibilidad empresarial. Por tanto en los próximos párrafos se abarcará a groso modo los diversos conceptos, técnicas, teorías y métodos surgidos de la intención de querer entender el pensamiento estratégico por parte de algunos autores.

Para iniciar con el recorrido histórico, varios autores coinciden en atribuir el origen del pensamiento estratégico al concepto de estrategia que históricamente, se remonta a las dinámicas militares de la Grecia antigua. En esta época se generan aportes conceptuales relacionados con alcanzar un objetivo y plantear acciones específicas para alcanzarlo.

Con respecto a esto, Mintzberg & Quinn (1993), resaltan la influencia de los conceptos militares de la Grecia antigua sobre el pensamiento estratégico moderno, y destacan la analogía existente entre la posición para la guerra y la organización en el mercado. según estos autores, algunos procesos estratégicos clásicos que continúan dominando el pensamiento estratégico son: determinar ingresar al mercado para indagar, retirarse para identificar las fuerzas de los adversarios, forzarlos a extremar sus compromisos, y luego concentrar los recursos, atacar a campo abierto, dominar un segmento previamente elegido del mercado,

establecer posiciones defensivas dentro de este mercado y finalmente, reagruparse con el fin de expandirse a partir de esa base para dominar un campo más amplio.

Sin embargo, a nivel organizacional, el origen del pensamiento estratégico se debe ubicar después de la Revolución Industrial de segunda generación (Sanabria, 2004), donde la empresa tradicional se forja caracterizada por la atención de los administradores y dueños de empresas por sus procesos internos; y "un contexto industrializado con incremento en la producción mundial y en algunos mercados, con innovaciones tecnológicas, el surgimiento y desarrollo del capital financiero y con las nuevas formas de producción, [que] permitieron despreocuparse de los retos verdaderamente estratégicos." (Sanabria, 2004)

Durante esta época, Taylor y Ford hacen sus aportes, donde el primero examina el trabajo manual, desagregándolo en dos componentes: tiempos y movimientos; y caracteriza el papel del ingeniero dentro de la empresa. Y en consonancia a este, Ford, en 1914 a través de la línea de ensamble, resuelve el problema para incrementar la productividad (Echeverría, 2011). Este periodo de tiempo se caracteriza por las estructuras mecanicistas, las cuales más adelante caerían, la preocupación por la productividad, la planeación enfocada en la operación, especialmente, en la función financiera, el surgimiento de la infraestructura moderna y el crecimiento durante el periodo conocido como "la era de la producción en masa". (Sanabria, 2004)

Gracias a la crisis de 1929, el contexto cambia abruptamente, la incertidumbre y la complejidad hacen parte de la realidad empresarial provocando que la estrategia *push*, la cual se enfocaba en solo producir para vender, perdiera sentido y emergiera una nueva estrategia denominada *pull*, la cual se preocupará por las organizaciones hacia afuera (competidores, consumidores, etc.) (Sanabria, 2004).

Bajo la configuración de este nuevo contexto, surgen los primeros aportes estratégicos en cuanto a la diversificación y diferenciación. Algunos ejemplos son las estrategias de General Motor abanderadas por el cambio de diseño anual de los modelos de automóviles, y la implementación, por parte de algunas industrias de consumo y desarrollo tecnológico (Du pont, Bell Telephone y General Electric), de laboratorios de investigación y desarrollo. A causa de este nuevo contexto, las organizaciones tuvieron que preocuparse por la estrategia.

Principalmente, después la Segunda Guerra Mundial (1945), el interés por la estrategia en las organizaciones se ve estimulado por los fenómenos que a nivel interno y externo la afectan. Durante este periodo de tiempo, "se genera un nuevo orden global en el que Europa se encuentra devastada" (Sanabria, 2004), países como Inglaterra, Francia y Holanda, ven reducida su influencia en el mundo; Alemania y Japón quedan destrozadas por la guerra, y el mundo queda dividido entre el socialismo y el capitalismo; dos fuerzas que buscan extender su poder sobre Europa. Como consecuencia de la guerra, los trabajadores ya no percibían y no sentían su lugar de trabajo de la misma forma, lo cual, adhirió otro factor más por el cual las organizaciones debían responder.

Sanabria (2004) en su trabajo "Pensamiento Organizacional estratégico: Una perspectiva diacrónica", pone de manifiesto los diferentes aportes conceptuales al campo y explicita los contextos a los que estos respondieron, a través del análisis de las décadas consecuentes al fin de la Segunda Guerra Mundial.

Con referencia a la década de 1940, el autor menciona dentro del contexto de esta época, la creación de instituciones y tratados como consecuencias de la Segunda Guerra Mundial, lo que trajo consigo cambios en las dinámicas políticas, sociales y económicas.

En esta década se crean el General Agreement on Tarifs and trade (GATT), la cual junto a la Ronda Uruguay (1986) darían paso a la Organización Mundial de Comercio; el Bretton

Woods, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento – Banco Mundial-, y un nuevo sistema monetario que permitió tener el control de las divisas; los cuales, favorecerán a los países, especialmente a aquellos impulsores de estas instituciones (Estados, unidos Inglaterra, Francia entre otros), fortaleciendo su poder en el escenario mundial, la defensa de sus propios intereses, y el posicionamiento favorable de las grandes corporaciones en el escenario mundial.

Por otra parte, el denominado European Recovery Program (ERP) promovido por Estados Unidos para ayudar a Europa en la reconstrucción de los países afectados por la Segunda Guerra Mundial, fue un medio para que las corporaciones estadounidenses se extendieran; trayendo consigo retos operativos y esencialmente estratégicos enfocados en el área financiera. Bajo este contexto y la intensión de dominación económica sobre Europa, las organizaciones entraron en nuevos mercados, crecieron en infraestructuras y se interesaron en el conocimiento administrativo.

De este nuevo escenario en el cual las empresas debían desarrollarse, Sanabria reúne algunos aportes teóricos acerca del conocimiento estratégico donde destaca:

- El aporte de Herbert Simón (1947) con la teoría de la decisión donde concibe "planteamientos fundamentales que ubicaran la decisión en el centro de la actividad del administrador y de la organización misma y que señalaran que aunque existe racionalidad en el comportamiento administrativo, ella es intencional y limitada" (2004, pág. 64);
- La teoría de juegos por John von Neumann y Oskar Morgenstern (1944) aplicada al análisis estratégico en la organizaciones. La teoría de juegos prácticamente estudia las

decisiones de otros jugadores en el mercado para tener las mejores opciones disponibles e implementar cursos de acción para garantizar el éxito.

- La contribución del concepto de la cibernética por Norbert Wiener (1948), la cual ha aportado al área de la gestión estratégica, especialmente, en organizaciones industriales con aplicaciones importantes en el área de investigación de operaciones y la automatización de diversos procesos
- La teoría general de los sistemas por Ludwing Von Bertalanffy (1950), donde "los analistas ponen su atención en el entorno y su interacción con la organización" (Sanabria, 2004)
- Y por último, expone que, durante esta época, en Japón se forjaba las bases para el discurso de la calidad, el cual tendrá una corresponsabilidad estrecha con el desarrollo del pensamiento estratégico.

Para el período de 1950, el contexto se ve afectado por el desarrollo de nuevas tecnologías, la configuración de la economía a nivel mundial, los acelerados cambios a nivel político y social y la concepción del conocimiento como capital central, eje de costos y recurso importante en la economía (Peter Drucker citado por Sanabria 2004; pág.65); lo cual provocó que los directivos y propietarios se abocaran hacia una planeación centrada en la fijación de metas y programas a largo plazo desde una perspectiva muy cercana al enfoque mecanicistas, el cual no respondían a la realidad.

Con esto, se dan los inicios de lo que se conoce como planeación de negocios, donde se intentaba integrar las diferentes funciones de la empresa en un único plan. Después surgió el interés de las empresas de empezar a descentralizar sus estructuras organizacionales.

Uno de los aportes de la época, hecho por Peter Drucker, fue la caracterización de la Administración por Objetivos y el enfoque del concepto de estrategia hacia las organizaciones en la cual plantea dos preguntas a) ¿qué es nuestro negocio? Y b) ¿Qué debería ser? (Sanabria, 2004), hoy más conocidos como Misión y Visión.

En términos de planeación, según Fayol (citado por Sanabria 2004; pág. 66), el enfoque se definió en "términos de escrutar el futuro y articular el plan de acción, de calcular el porvenir y prepararlo, teniendo en cuenta los recursos de la empresa, la naturaleza y la importancia de sus operaciones, y las posibilidades futuras". Esto, perduro hasta mediados de los años setenta, aproximadamente, hasta la crisis del petróleo (1975).

Sanabria, resalta la Planeación a largo plazo como legado de la década de 1960, la cual surge a partir de la tranquilidad y crecimiento en el entorno. Justamente, por estas características del contexto, se avanzó en conceptos y aportes hacia el fortalecimiento del pensamiento estratégico.

Sin embargo, la planeación a largo plazo, bajo la concepción gestada en la década anterior, tuvo serias críticas acerca de su capacidad para operar en un entorno con nuevas tecnologías, ingreso a mercados diferentes, cambios en la dinámica y el crecimiento organizacional. En respuesta a esto, se concibió el esquema de planeación estratégica a 5 años y la planeación operativa a 2 años. Surgen entonces esquemas cada vez más complejos de planeación sustentados en un escenario donde se mostraba cierta estabilidad y aseguramiento del crecimiento sostenible. Se le entrega a la estrategia, en un mercado oscilante, un carácter rígido, excesivamente optimista y limitado respecto a factores sociopolítico.

Algunos aportes de esta época, resaltados por Sanabria en su documento, son los diferentes conceptos de estrategia por parte de tres autores:

- En 1962 Alfred Chandler Jr. Evidenció en su trabajo investigativo que la estructura de dichas empresas se amoldó a sus planteamientos estratégicos, aportando así la conclusión "*Structure Follows strategy*" – la estructura sigue a la estrategia. También, entregó una "definición moderna de la estrategia: la estrategia se observa como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos, para alcanzar tales metas y objetivos" (pág. 67).
- En 1965 Igor Ansoff, distingue la estrategia "como el vínculo entre las actividades básicas de la organización y las relaciones producto mercado, que define la naturaleza básica de sus negocios en el presente y en el futuro" (pág. 67). La cual esquematiza en una matriz de 2x2, compuesta por los productos y mercados en los cuales la empresa debería trabajar, los cambios que la empresa proyecta para sus productos y mercados en función del crecimiento, las ventajas competitivas que posee la organización y la medida del trabajo conjunto la cual determina la idoneidad para ser exitosa en una actividad.
- Kenneth R. Andrews (1971), aporta un destacado concepto de la estrategia, definiéndola como un patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es y quiere ser.

Algunos aportes para el desarrollo estratégico organizacional tuvieron su raíz en algunas firmas como por ejemplo, Boston Consulting group con su matriz de crecimiento – participación; General Electric con la técnica *Profit impact of Marketing strategy*; McKinsey entre otras. Estos aportes se consolidarían en la siguiente década.

Dentro de este marco, alimentado por la época de oro del capitalismo (1945 – 1975 aprox.), la creencia de que la economía, el mercado y los consumidores tenían un comportamiento lógico, tomaba fuerza. Se creía que la construcción de estrategias era un trabajo solo para eruditos, por tanto, una labor única de los directivos de las compañías.

Bajo estas premisas, se sustentó la planeación estratégica en las dinámicas organizacionales y su desarrollo, haciendo de ésta, una herramienta la cual entregaría el rumbo a seguir para lograr los objetivos y los ítems de control con el fin de medir los resultados.

Para esta época, emergen desarrollos en cuanto a la técnica de portafolio de negocios, los procesos de Administración por Objetivos (Management by Objetive – MBO fortalecido por Drucker (1964) y Ordione (1965)), y la Administración por resultados (Management by Results por Schleh (1961)). Paralelamente, en Japón, se avanzaba en materia de calidad, impulsado por la traducción del trabajo de Schleh al japonés, lo que aporto a lo que hoy se conoce como Hoshin Kanri (HK)[1], donde de cierta forma se consolida el trabajo hecho por el Dr. W Edward Deming y Dr. Joseph M Juran a partir de los años 50.

Para la siguiente década, en 1970, el contexto se encontraba con la crisis del petróleo en 1975 en Estados Unidos; la creciente fuerza que la industria japonesa adquiría como potencia manufacturera (conocido como el milagro japonés) gracias a las técnicas de calidad que adoptaron muy disciplinadamente; el cambio de la realidad financiera hacia una internacional; la situación política en la cual Estados Unidos se encontró después de la guerra de Vietnam y Corea, el estancamiento de los mercados y el grado de competencia local e internacional.

---

[1] "La relación entre el MBO, el MBR y el HK es muy cercana. Aunque ambos busquen la prosperidad de la compañía, desarrollar metas y evaluar los resultados y la definición de metas cada vez más elevadas, existen diferencias entre los dos primeros y el último: Mientras el MBO se enfoca en resultados, es descendente, delega a la "fuerza", se centra en el quién hace las cosas, es individualista, se basa en la motivación y se pregunta *¿quién falló?*, el HK se enfoca en los procesos para lograr los resultados, es descendente/ascendente, delega usando "acuerdos", se centra en el *cómo* se hacen y suceden las cosas, se orienta a grupos, se basa en el conocimiento y se pregunta *¿cómo sucedió?* Y *¿cómo podemos mejorar?*" (CF. Akao, 1994, p. 175; y Eureka & Ryan, 1994, p 61 citados por Sanabria, 2004, pág 68)

Bajo este contexto, la década del setenta, fue importante para el desarrollo del pensamiento organizacional estratégico. Con el desarrollo de la manufactura japonesa, abocada a lograr altos estándares de calidad y vinculada a un alto esfuerzo por sobre pasar las necesidades y expectativas que lo clientes percibían de los productos o servicios, "la estrategia se percibe como un elemento *de* y *para* la calidad". (Sanabria, 2004, pág. 69).

Desde el ámbito académico estadounidense, la estrategia fue adquiriendo importancia desde una perspectiva de "sistema abierto", "incluía una visión más holística de las compañías y la fundamental incorporación del entorno como variable esencial para el análisis organizacional" (Sanabria, 2004). Se incluían, en la formulación de la estrategia, temas tales como la ética, la responsabilidad social, elementos políticos, legislativos y económicos.

Con la entrada de Japón como actor importante en la economía mundial, las empresas estadounidenses se vieron afectadas, generando un interés en conocer aquel fenómeno denominado "milagro japonés"[2] el cual, según el análisis de Sabuto Okita es atribuido a los siguientes factores:

a) Existencia de un excelente nivel de ahorro: cercano al 20%
b) Alta reinversión en capital: Aproximadamente el 20% del PIB
c) Inversión reorientada a modernización de plantas
d) Inversión y crecimiento planificado por el estado, pero ejecutado por el estado
e) Una filosofía del Estado que cala en el sector privado
f) Relación laboral vitalicia en las grandes empresas principalmente
g) Sueldos y ascensos por antigüedad

[2] Se llama milagro Japonés al crecimiento económico vivido por el país a partir del 1960 a 1980. También conocido en Japón como "el circulo virtuoso" de rápido crecimiento global, alta inversión, aumentos considerables y constantes de la productividad, y costos industriales estables o decrecientes, a pesar del crecimientos sustancial de los salarios reales. Este fenómeno es causa de un desarrollo capitalista autónomo e independiente. (WIONCZEK, pág. 122)

h) Trabajo gerencia en equipos (alta participación)

i) Abundancia de recursos humanos

j) Figura paternal del gerente

k) Método de consenso en la toma de decisiones

l) La búsqueda de la armonía en el conjunto de las empresas

m) Una cultura milenaria (Sanabria, 2004)

Estos elementos serán importantes para enfoques y metodologías como el Hoshin Kanri en los años siguientes.

En esta época, se hace énfasis en la planeación estratégica, la cual surge principalmente de los aportes de empresas como; General Electric y Mckinsey, Texas Instrument, Boston Consulting Group, Arthur D. Little e institutos reconocidos como Strategic Planning Institute. De la planeación estratégica se deriva el plan corporativo, en el cual se busca integrar los planes estratégicos de los diversos negocios de la organización, para lo cual es válido el análisis de cartera o portafolio, un aporte de los años 50.

Con todo, la planeación estratégica, a pesar de los aportes, presentó ciertas problemáticas emanadas de la alta centralización, el carácter aislado, la excesiva elaboración y dificultades para su implementación.

Sobre esta década, eran más comunes las estructuras en Unidad Estratégica de Negocio[3] (SBU, por sus respectivas siglas en ingles), el desarrollo de planes corporativos, el uso de

[3] El concepto SBU es adoptado inicialmente por General Electric, para facilitar los procesos de planificación estratégicas debido a la multiplicidad de negocios (hogar, industria, gobierno, automotor, etc.) y su complejidad. Consiste en una unidad de negocio especializada en diseñar, producir y comercializar un o más productos o servicios a un mercado específico y especializado. (Mejía, 2010)

técnicas como la planeación por escenarios[4], el análisis de cartera, la curva de experiencia, entre otros. (Sanabria, 2004)

En 1980, los modelos de formulación estratégica, con características formales, racionales y exclusiva de la alta gerencia, pierden validez para dar paso a un modelo más dinámico, más refinado y preocupado por el entorno cambiante. Se evidencia que ¡*la estrategia si lucha contra la incertidumbre!* (Morín, 1996 citado por Sanabria) lo cual marcó la transición de la planeación estratégica a la gerencia estratégica.

Respecto a la planeación estratégica, bajo el modelo inicialmente idealizado, Mintzberg presenta tres errores fundamentales (1999):

1) Error de predeterminación: asumir que es posible prever las discontinuidades;

2) Error de desprendimiento: aquellos que diseñan las estrategias no se conectaban con los procesos de elaboración de las estrategias ni con las operaciones de la compañía, que en ultimas generaba una desarticulación entre quienes hacían el proceso y el proceso mismo entre pensamiento y acción, así como entre la planeación estratégica y la operativa (pero más de las operaciones en cuanto tales) y

3) Error de formalización: el proceso termino siendo absolutamente formal dejando de lado elementos como la creatividad o la intuición. (Citado por Sanabria 2004)

Lo cual, abre la puerta a la concepción de un nuevo desarrollo en el pensamiento estratégico que reduzca estos errores.

Adicionalmente, sobre esta década, la matriz DOFA (TOWS en inglés), la cual prorrumpió para quedarse, es presentada por Weihrich (1982) como una herramienta de análisis interno y

[4] La planeación por escenarios, desarrollada como planeación prospectiva en Francia y futurología en Estados Unidos, trabaja sobre la incertidumbre y la proyección a muy largo plazo de la organización, a través de múltiples visiones estructuradas del futuro las cuales permiten considerar diferentes entornos en los que los planes se pueden encontrar.

externo de la situación organizacional. Por otro lado, los aportes de Porter, con su obra la ventaja competitiva (1985), su modelo de las 5 fuerzas (1980) y las llamadas *estrategias genéricas*, son aportes importantes para el análisis de la realidad organizacional, el discurso de la competitividad y por tanto, un aporte básico al pensamiento organizacional estratégico.

En la década de 1990, la consolidación de estos aportes toma una nueva forma donde el formalismo, la centralización de la formulación de la estrategia y la rigidez de los planes son combatidos desde la concepción de una nueva perspectiva de estrategia; las estrategias requieren modelos descentralizados de planeación acordes a las nuevas realidades.

Con respecto al desarrollo del pensamiento organizacional estratégico, por un lado se desarrollaron trabajos que procuran consolidar el campo de la estrategia como tal, definiendo escuelas, corrientes o vertientes teóricas[5]. Y por otro lado, nace un nuevo enfoque del pensamiento estratégico, el direccionamiento estratégico, y dentro de él, el modelo de gestión por directrices (Hoshin Kanri HK).

Con respecto al direccionamiento estratégico, Sanabria (2004) anota:

> El SD[6] [direccionamiento estratégico] recoge como planteamiento muy diversos elementos de los precedentes y que define, con base en un análisis de la realidad de la organización, sus grandes propósitos y sus políticas al más alto nivel. Por su parte el HK[7] como un sistema gerencial para establecer, desplegar y controlar las metas de organización, un proceso enfocado en los procesos, participativo, de carácter descendente – ascendente, en el que las metas y las acciones se acuerdan, se negocian con base en hechos y en lineamientos

[5] Dentro de estos trabajo están los postulados de: Martinet (1984, 1996 y 1997), Carrance (1986), Lauriol (1996), Whittington (1993), Bowman (1995), Bowman, Singh y Thomas (2002), Pettigrew, Thomas y Whittington (2002) y algunos planteamientos de Van der Heijden (1998, pp. 37-66). Otros enfocados en la observación del campo como: Rumelt et al. (1994), Ramanantsoa (1997), Mintzberg (1990), el clasico Mintzberg & Quinn (1993) Jeremy (2002) (podría destacarse también el trabajo de Paul& Viollier [1976]. como un trabajo temprano). (Sanabria, 2004).

[6] Strategic Directioning SD en español Direccionamiento estratégico.

[7] También conocido como Gestión por políticas.

generales, un proceso centrado en el cómo, orientado a grupos, basado en conocimientos y en completo vínculo con filosofías como la del mejoramiento continuo, y la gestión total de la calidad

Es un proceso donde se permite definir los propósitos de la organización desde el direccionamiento estratégico, y mediante el Hoshin Kanri, logra la articulación en la participación de los diferentes miembros de la organización a través del aporte intelectual hacia los fines de la organización. Este enfoque surge de la unión de la gestión por directrices más la gerencia de la rutina, entendiendo que de estas deviene la gestión estratégica.

Este enfoque, toma la planeación estratégica (a largo plazo) y la operativa (corto plazo), y las articula en un proceso denominado cascada (*catchball*), el cual hace que la formulación se desarrolle por los miembros de toda la organización, que la planeación esté supeditada a la operación y que hayan elementos informales derivados de la participación. De esta forma se contrapone al proceso adelantado en la década pasada, tomando los aspectos positivos y entregando un aporte más acorde a las realidades empresariales.

Otros aportes de la década estuvieron dados por Hammel & Prahalad con el modelo basado en la penetración a mercados no abordados; los conceptos en cuanto al enfoque estratégico, la estructura arquitectónica, algunas contribuciones a la teoría de recursos y las competencias.

En resumen, la historia permite ver que, el pensamiento estratégico ha estado ligado a la búsqueda de un modelo mental para trazar el camino de las organizaciones con el fin de lograr su perdurabilidad en los entornos turbulentos que la rodean. La intención de estructurar el pensamiento estratégico, ha provocado el fortalecimiento de la planeación estratégica como herramienta en las organizaciones, enfocándose fuertemente, en aspectos programáticos; pero ha debilitado y limitado el pensamiento estratégico.

Y es que, la planeación estratégica y el pensamiento estratégico son diferentes. La planeación estratégica, como se ha visto, fue una contribución de los años sesentas para el diseño e implementación de estrategias, que resulto en una labor similar a la gestión científica propuesta por Federick Taylor, en donde se separa el *pensar* del *hacer* y donde se creó una nueva función integrada por especialistas llamado los planeadores estratégicos; una especie de eruditos capaces de elaborar las mejores estrategias, así como el paso a paso para alcanzarlas.

Mientras que el pensamiento estratégico se enfoca en el proceso de formación de las estrategias el cuál pasa por: capturar lo que el director (gestor) conoce de todas sus fuentes (experiencias personales, la experiencia de otros a través de la organización, los datos de la investigación de mercados y similares) y luego sintetizar en una visión la dirección que el negocio debe seguir (Mintzberg H. , The Fall and Rise of Strategic Planning - Harvard Business Review, 1994).

La preocupación por los aspectos programáticos de la estrategia, hicieron marchitar la esencia para crearlas, y se convirtiera en un sistema mecanicista, lo cual, es un aspecto en el que difiere la gerencia estratégica del Japón con respecto a la anglosajona.

Concepción de la estrategia

A partir de la motivación de entender la estrategia, y sobre todo su concepción dentro de las organizaciones por sus efectos en el porvenir organizacional, existe un vasto conocimiento alrededor de las estrategias desde diferentes perspectivas. Sin embargo, conceptualmente no hay una definición ni una concepción universal acerca de ellas.

Mintzberg (1998), en su obra “el safari a la estrategia”, expone 10 escuelas del pensamiento estratégico donde busca por medio de la implementación de éstas la visualizar la estrategia

organizacional. Para esto, las clasificó en 3 categorías: la prescriptiva, descriptiva y la escuela transformativa o integradora.

Categoría	Escuela	Estrategia
Prescriptiva	La escuela de diseño	como un proceso de concepción
	La escuela de la planificación	como un proceso formal
	La escuela de posicionamiento	como un proceso analítico
Descriptiva	La escuela empresarial	como un proceso visionario
	La escuela cognoscitiva	como un proceso mental
	La escuela de aprendizaje	como un proceso emergente
	La escuela de poder	como un proceso de negociación
	La escuela cultural	como un proceso colectivo
	La escuela ambiental	como un proceso reactivo
Transformativa o integradora	La escuela de configuración	como un proceso de transformación

Figura 1 Escuelas del pensamiento estratégico según Mintzberg
Fuente: Basado en Safari a la estrategia

.

Las tres escuelas encerradas en la categoría prescriptiva, son de corte racional y apuntan a la forma en la cual las estrategias deben ser formuladas. La categoría descriptiva, con seis escuelas, se enfocan en la descripción del procedimiento para la elaboración de la estrategia; y por último, la escuela de configuración, intenta integrar las diferentes perspectivas para lograr un desarrollo eficaz en la planeación.

La escuela de diseño, promovida por autores como Andrews (1987), Selznick (1957), Chandler (1962), entrega al pensamiento estratégico algunos aspectos para las escuelas de la planificación y el posicionamiento.

En esta escuela, la formulación de estrategias debe ser un proceso deliberado donde se consideren las variables internas como externas. Su principal precursor es el estratega, y plantea que después de estar bien formulada la estrategia, se debe pasar al proceso de implementación. Algunas críticas hacen referencia a la inflexibilidad y la debilidad en

entornos cambiantes; la anulación del proceso de aprendizaje basándose únicamente en el análisis de defectos, cualidades y aptitudes por parte de los llamados estrategas, sin tener en cuenta la prueba y error. Un aporte relevante por Chandler que caracteriza esta escuela es “la estructura sigue a la estrategia”.

Por otro lado, la escuela de planificación, promovida principalmente por Igor Ansoff, se caracteriza por un enfoque más formal y cuantitativo. El proceso de creación de la estrategia es considerado más independiente y sistemático. Tiene una estructura jerárquica liderada por la estrategia, seguida por los programas, objetivos y finalmente los presupuestos. Su propósito es formular un plan teniendo en cuenta su respectivo presupuesto comandado por el directivo superior o planeador. Algunos aspectos negativos, hacen referencia a la imposibilidad de pronosticar, la separación del pensamiento con la acción y la excesiva formalización. Uno de los aportes más relevantes de esta escuela es el modelo de Steiner (1969) de planeación estratégica.

La escuela de posicionamiento, basada en aportes de Michael Porter, coloca el negocio dentro de la industria y plantea, por medio de la categorización de estrategias, el cómo una organización puede mejorar su posición dentro de una industria. Se enfoca en hechos verificables, principalmente económicos. Ésta escuela presenta algunas características de las dos escuelas anteriores en cuanto al proceso controlado, la formalización y la creación de la estrategia a cargo del principal directivo. Algunas limitaciones hacen referencia a la restricción de la creatividad como consecuencia del establecimiento de estrategias genéricas, la orientación hacia los números y el abandono de los elementos sociales como la política, la cultura y el poder.

Para la escuela empresarial el proceso visionario se da en la mente del fundador o líder de la organización, la estrategia esta premeditada por una idea orientadora – visión- de un líder.

Se caracteriza por ser flexible y emergente en los detalles y por incorporar algunos elementos de las escuelas de diseño. Algunos riesgos, dentro de esta escuela, están sobre la predeterminación de un rumbo, el cual puede perder validez y ocasionar una desatención sobre las operaciones más rutinarias. El papel del líder bajo esta escuela es extremadamente exigente.

Con respecto a la escuela cognoscitiva, esta se centra en los procesos de conocimiento y tiene como elemento clave, la mente. Se encarga de estudiar desde la psicología cognoscitiva el procesamiento de información y lo que pasa en la mente del estratega. Entrega varios elementos a nivel conceptual acerca de lo que un estratega debe saber y no es muy práctica en cuanto a la generación de ideas o estrategias.

Por otra parte, la escuela de aprendizaje al igual que la cognoscitiva está arraigada por la disciplina de la psicología, y además, parte del supuesto de que el contexto es difícil de comprender y es completamente cambiante.

Esta escuela se contrapone a los supuestos de la escuela prescriptiva, afirmando que la formulación de la estrategia no responde a la realidad al interior de las organizaciones. Entiende la estrategia como el resultado de procesos emergentes de pequeñas medidas y decisiones por parte de toda clase de personas (considerando que cualquiera puede aprender), donde la organización se adapta y aprende, dándole una categoría incremental y emergente a la estrategia. Algunos aspectos a considerar son: el hecho de no producir una estrategia, la inutilidad en entornos de crisis y estables, y los costos asociados al aprendizaje.

En referencia a la escuela de poder, ésta es supeditada a las relaciones e influencias de poder y política las cuales le permitan negociar estrategias en pro de los intereses particulares, afectando a cualquier persona de la organización (micro poder) o a alguna organización externa (macro poder). Aquí, la estrategia se concibe como un proceso de negociación entre

individuos, grupos y coaliciones en conflicto. Los efectos dentro de esta escuela son divisorios, de despilfarro y distorsión, y puede conducir a no tener ninguna estrategia sino enfocarse en la táctica.

La escuela cultural tiene su objeto en la cultura considerada como un tejido social expresivo, la cual es la fuerza vital de la organización y da importancia al consenso de la ideología. La creación de la estrategia es considerada un proceso colectivo, basada en las creencias y valores sociales. Las convicciones son adquiridas por los individuos mediante la asimilación. Las culturas vividas por todos los integrantes de la empresa, aseguran el desarrollo de la estrategia y el cambio organizacional, el cual es poco frecuente. Los aspectos negativos básicamente están en la vaguedad conceptual, la alimentación de la resistencia al cambio y el mal uso justificado del *statu quo*.

La escuela ambiental, considera el entorno como un actor al cual la organización reacciona y el principal elementos en el proceso de creación de estrategias, haciendo que la estrategia sea un proceso reactivo y el cambio organizacional se genere raramente. Su principal defecto es que sus dimensiones del entorno a menudo son abstractas y vagas.

Por último, la escuela de configuración, integra las nueve escuelas expuestas anteriormente pero desde un ángulo en particular. Tiene en cuenta dos elementos, la configuración donde se describe la situación de la empresa y el contexto; y la transformación donde se describe el proceso de creación de la estrategia. La organización adopta una configuración estable de sus características por un periodo de tiempo y de acuerdo al contexto. Su configuración puede verse interrumpida por una transformación cuántica (estrategia, estructura, sistemas).

El trabajo de la escuela de la configuración, es agrupar los diferentes elementos de la administración estratégica con el fin de mantener la estabilidad o un cambio estratégico adaptable. El diseño de la estrategia puede tomar cualquiera de las formas expuestas en cada

una de las escuelas, para responder al contexto y momento de la organización. Las críticas principales están sobre la carencia de comprensión del mundo organizacional y sobre el cambio cuántico, en cuanto a que las organizaciones cambian de forma incremental.

Whittingtong, (2002, págs. 10 - 48) por su parte, intenta dar respuestas al para qué sirve la estrategia y el cómo llegar a ellas a través de la determinación de cuatro enfoques: clásico, evolucionista, procesualista y sistémico.

En el enfoque clásico, la estrategia es concebida a través de un proceso racional, analítico y deliberado, diseñado a partir del compromiso con la maximización de objetivos a largo plazo. Parte de que el entorno como la organización es predecible. Que el único responsable de la toma de decisiones es el directivo principal y que los métodos racionales de planeación sustentan las acciones a realizar. Autores como Ansoff y Porter comparten la visión clásica.

Por otro lado, el enfoque evolucionista reconoce la incapacidad de generar la estrategia al interior de la organización. Afirma que el mercado es quien establece la estrategia, que ni el alto director ni las técnicas de planeación son relevantes, pues la naturaleza competitiva de los mercados no permite anticiparse al porvenir. Se fundamenta en la supervivencia a partir de la identificación de amenazas y estrategias que maximicen sus beneficios.

Con una dirección más reflexiva y de aprendizaje frente a la complejidad de los mercados y la organización, el enfoque procesualista plantea aceptar el mundo y trabajar en él de la mejor forma posible. Desecha el planteamiento de la escuela clásica sobre la planeación a largo plazo, propone la adaptación al mercado dando surgimiento a la estrategia, la cual se descubre con la acción y se convierte en un proceso interno. Adicional a esto, se preocupa por la micro política de la organización similar a la escuela de posicionamiento expuesta por Mintzberg.

Finalmente, los sistémicos parten del contexto sociológico como elemento principal de la estrategia. Plantea que la estrategia si es importante, pero no la percibe como el enfoque

clásico. Propone que las estrategias dependen del sistema social en el que se desarrolla la estrategia exponiendo que no hay un único modelo de estrategia. No desecha la acción de planear y actuar en el entorno, y desarraiga la idea de la responsabilidad de la estrategia sobre un individuo calculador y racional, y la coloca sobre personas enraizadas en el sistema social.

El proceso estratégico

Para comprender un poco más sobre el proceso estratégico, es necesario adoptar una mirada holística de lo que se comprende como estrategia en el mundo empresarial. Como ya se mencionó anteriormente, del término estrategia no existe una definición universal, esto se evidencia en la intensión de varios autores por definirla en sus épocas y por la existencia de la influencia del pensamiento militar en la percepción de la estrategia en los negocios.

Respecto a la influencia militar, esta le otorga un carácter formal a la estrategia. Mintzberg, resalta desde este punto de vista, que la estrategia debe contener para su efectividad tres elementos: las metas u objetivos, políticas y programas; que estas se desarrollan alrededor de pocos conceptos e impulsos que les dan cohesión, equilibrio y claridad; que comprende lo impredecible como lo desconocido; y que, como las organizaciones militares, las empresas deben tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas.

Esta concepción de la estrategia está ubicada en el punto de vista clásico de la estrategia donde autores como Kenneth la definen como:

> “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (1971, pág. 49).

Por otro lado, Mintzberg intenta definir la estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. Como plan, la estrategia es tomada como un curso de acción

deliberado para abordar una situación específica para la consecución de un propósito determinado; desde aquí también puede ser tomada como pauta de acción, es decir una treta para ganarle al competidor. Como patrón, la estrategia es tomada como un modelo donde se repiten comportamientos intencionales o no de forma consecutiva que benefician la organización y permite tomar decisiones. Como posición, es tomada como la fuerza mediadora entre el contexto interno y externo de la organización donde crea situaciones favorables para enfrentar, vencer o evitar la competencia. Y por último, como perspectiva la estrategia es tomada como un concepto que surge de una visión compartida por y entre los miembros de la organización, que da lugar a una ideología, una cultura y una visión del mundo en común.

El autor, también hace referencia a la interrelación de estas, donde explica que la perspectiva puede dar origen a un patrón o a un plan, esto dependiendo de cómo sea adoptada; que la posición puede modificarse teniendo en cuenta la perspectiva, que los patrones pueden generar perspectivas y posiciones, que la estrategia como perspectiva o posición resultan compatible con la estrategia como plan, y que un patrón puede surgir de tal forma que se reconoce como un plan. Reflexiona que algunos pueden considerar que la perspectiva es un plan -*"sueños en busca de la realidad"* (1993)-; o las que originan los planes – "como posiciones y/o patrones que existen en una especie de jerarquía implícita" (1993). Y por otro lado, clasifica las estrategias como procesos emergentes o deliberados.

Mintzberg, evidencia el surgimiento de la definición de la estrategia en la combinación complementaria y conveniente de cada una de estas definiciones; dando paso a un conocimiento más amplio de la estrategia, más allá del cómo enfrentar un mercado que reflexiona sobre elementos importantes de la organización como la percepción y la acción colectiva.

Por otro lado, el autor, para la formulación de la estrategia toma la definición de Kenneth, donde asevera el patrón como esencia de la definición de la estrategia y resalta la importancia de la interdependencia de propósito, política y acción para la especificidad de una estrategia y para la capacidad de detectar ventajas competitivas. Le da un sentido de unidad, coherencia y consistencia interna, lo que permite ubicar a la organización en su medio, otorgarle una identidad y la capacidad de movilizar sus fuerzas y posibilidades de éxito al mercado. Asegura que sin un propósito compartido donde se justifique el por qué se hace, más la ruptura de las metas en relación con las políticas, solo hará que la concepción de la administración estratégica se vuelva estrecha, mecánica y se caiga en el desvío de los procesos.

Mintzberg (1993, pág. 53), toma la formulación como un proceso organizacional, el cual se divide en dos aspectos importantes, la *formulación* y la *implementación*.

Dentro de la formulación, resalta actividades de carácter analítico para desarrollar la estrategia, como: la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrolla la compañía; la importancia de atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones identificadas; evaluar los puntos fuertes y débiles de una compañía, los recursos disponibles y el alcance de esta. Determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño.

De esta forma, describe el proceso intelectual de lo que una compañía *podría hacer* en términos de oportunidades del medio ambiente, lo *que puede hacer* en términos de habilidad y poder, y así de conjuntar estas dos consideraciones en un equilibrio óptimo (1993). Por otro lado, resalta que se debe considerar dentro de la decisión estratégica lo que *desean llevar a cabo* los ejecutivos de la compañía. Ya que se tienen en cuenta valores, aspiraciones e ideales que influyen sobre la elección del propósito. Adicional a esto, como un aspecto subjetivo se

debe tener en cuenta lo que una compañía *debería hacer* desde una perspectiva ética que influye sobre la elección de la estrategia.

Por su parte, la implantación comprende las actividades de naturaleza administrativa respecto a la destinación de recursos para cumplir los objetivos, una estructura organizacional para el desarrollo de las actividades, que se traduce en sistemas informativos efectivos y relaciones que permitan la coordinación, procesos de medición inscritos en un sistema de incentivos y controles, y el liderazgo personal. Si bien, estos procesos limitan la formulación de la estrategia, rescata que la estrategia produce cambios en la estructura organizacional, por tanto la formulación y la implementación son interdependientes del propósito u objetivo corporativo.

Entonces, la formulación de planes estratégicos sigue siendo una prioridad evidente en el proceso estratégico, pero no como se formula en la escuela clásica. En este nuevo escenario, no basta con la formulación de un DOFA, la definición de la misión y el despliegue de estrategias deliberadas, sino es necesario tener en cuenta el medio ambiente como una variable importante que origina lo que Mintzberg llama estrategias emergentes. Donde los errores se convierten en oportunidades y las limitaciones estimulan la creatividad. Entonces la planeación estratégica debe convertirse en una dinámica interactiva ante el contexto de la organización. (Marcet, 2010)

La planeación estratégica ha sido una herramienta que ha estado y actualmente está vigente en las organizaciones. Sobre ésta, se colocó la esperanza de producir estrategias y la confianza de establecer pasos para evitar errores por parte de los directivos, lo cual fracaso, sobre todo, en entornos turbulentos. Lo que realmente se ha practicado por planeación estratégica ha sido la programación estratégica, la articulación y la elaboración de estrategias o visiones ya existentes. Con esto, no se pretende minimizar la labor de programación estratégica, lo que

propone Mintzberg es cambiar la forma en la cual se construyen las estrategias. (Mintzberg H. , The Fall and Rise of Strategic Planning, 1994)

Con respecto a esto, Mintzberg (1994), plantea que el planeador no debe eliminarse, sino debe asumir su trabajo desde una perspectiva diferente entorno a la estrategia y no al plan, donde sus contribuciones sean alrededor del proceso de creación de la estrategia y no desde su interior. La entrega de análisis formales y datos específicos deben ser correspondientes a los que la estrategia requiera para ampliar las consideraciones correctas, y no para descubrir el camino o respuesta correcta. Debe actuar como catalizador que apoya la creación de la estrategia para ayudar y alentar a los gestores a pensar estratégicamente, y por último, pueden ser programadores de una estrategia, es decir, la especificación de los pasos para cumplir la visión.

Por mucho tiempo, la planificación estratégica, se tomó como pensamiento estratégico, donde se formulaban estrategias genéricas, copiadas o basadas en el pasado para afrontar el futuro. Esto provocó que el pensamiento estratégico fuera anulado. Sin embargo Mintzberg, rescata el surgimiento de las estrategias como un proceso emergente, el cual se puede dar en cualquier momento y lugar de la compañía de forma libre y a través de conocimientos informales de personas que se encuentran frente a un problema específico en sus manos.

Entonces, el rol de la planificación cambia al de programación estratégica, en la que se desarrollan tres etapas: codificación, elaboración y transformación de las estrategias; y los planeadores a la persona que cataliza y busca las estrategias, y analiza datos solidos alrededor de estas. Entonces el pensamiento estratégico sintetiza usando la intuición y la creatividad para originar una perspectiva integrada de la empresa.

Pensamiento estratégico en la gestión cultural

El contexto en el cual las organizaciones culturales y creativas[8] surgen como objeto de interés político y académico, se ubica en el escenario de posguerra donde nace el interés socialdemócrata por ampliar el "acceso a las artes", especialmente en Europa.

Para esta época, la política pública se enfocaba hacia la democratización de la cultura en pro del progreso y desarrollo social. Se planteó la articulación entre el arte como la representación y ejemplificación privilegiada de la cultura y el arte autónomo; este último, suprimido por los regímenes totalitarios y de derecha durante la época de entre guerra.

Como lo menciona Justin O'Connor

"la decisión de subvencionar las artes no se tomó solamente para sacar al arte de la suciedad del mercado (aunque, evidentemente, si ya estabas en el mercado, quedabas descalificado para que te sacaran) sino para evitar que el arte se convirtiera en dominio exclusivo de los ricos. De ahí la crucial relación con la expansión de la educación, los museos públicos, bibliotecas, etc." (pág. 34)

Al ser subvencionada por el estado la actividad cultural, la importancia en las transacciones comerciales (ventas) no eran un elemento preocupante dentro del sector, ya que la administración pública estaba interesada principalmente en desarrollar "la creatividad, el acceso libre y mayoritario de los ciudadanos a los bienes y servicios culturales y la aparición y consolidación de una estructura compleja de agentes culturales de todo tipo y naturaleza, capaces de desarrollar el conjunto del sector cultural". (Marcé, 2003)

[8] El concepto de industrias culturales se atribuye a los gobiernos de izquierda, mientras que industrias creativas es acuñado en 1997 como aporte de los movimientos neoliberales aunque ha sido ampliamente adoptado por todos.

Los apoyos financieros y políticos, por parte del estado, dirigidos hacia la actividad cultural, provocaron que la principal estrategia desarrollada por el gestor cultural estuviera enmarcada en lo que se conoce como estrategia *push*, abocada hacia la producción artística, preocupada por la creación, el arte autónomo y la sociedad.

Para entonces, dentro de lo que se conoce como gestión cultural, las políticas fueron el marco para el desarrollo de las actividades culturales. Estas actividades protegidas por el estado, no ocasionaron dentro de las organizaciones culturales la necesidad de crear estrategias como las organizaciones de otros sectores, pero si permitió ahondar en temas referentes hacia la planificación de las estrategias públicas, específicamente, en temas de programación de la estrategia con el fin de asegurar una adecuada gestión de los recursos existentes.

La concepción de la estrategia podría ubicarse dentro de lo que Mintzberg categoriza como prescriptiva, por su enfoque formal y la deliberación de la estrategia por parte del estado. Lo que ocasionó que, las organizaciones culturales se desarrollaran principalmente bajo los postulados de la escuela de planificación donde su principal objetivo, como se mencionó en el capítulo anterior, es la formulación de un plan.

Con el pasar del tiempo y el desarrollo, especialmente, de la estrategia pública alrededor de la consolidación de una estructura compleja de agentes culturales de todo tipo y naturaleza, capaces de desarrollar el conjunto del sector cultural (Marcé, 2003); el sector se desarrolló como un área de producción de bienes y servicios de consumo susceptibles de generar una autonomía económica en medio de la creciente sociedad de consumo, el auge de las tecnologías y la globalización.

Para los años 80, las industrias culturales y creativas toman importancia dentro de la economía como sector comercial. Girad, el entonces jefe de investigación del Ministerio de

cultura Francés, El Greater London Council (GLC) y Jack Lange, el entonces ministro de cultura de Mitterand, Coincidían en:

"Que la gran mayoría del consumo cultural tenía lugar ahora fuera del sector subvencionado; que el consumo de cultura comercial estaba creciendo a un ritmo extraordinario en todos los niveles sociales; que las formas culturales 'en directo' subvencionadas tradicionales eran económicamente incapaces (siguiendo a Baumol y Bowen, 1966) de satisfacer esta demanda; y por lo tanto, negarse a entrar en este sector comercial era elitista e irresponsable" (O'Connor, 2011, pág. 28)

Para esta época, tres cuestiones positivas se destacaban dentro del sector. La primera, que la actividad artística pasaba a ser un proyecto colectivo donde interactuaba con servicios profesionales, administrativos y comerciales; la segunda, que esta industria también trataba de mercados y beneficios, lo que exigió un grado de innovación y una exigencia a no limitarse a repetir formulas, a generar valor de uso a sus usuarios reflejados en los beneficios del valor de cambio. Y el tercero, con respecto a los artistas, fue su independencia que se convirtió en algo esencial para la rentabilidad de las industrias culturales. (O'Connor, 2011)

También, se ve por parte de las industrias culturales una apropiación más positiva de nuevas tecnologías de producción, reproducción y distribución. En últimas, lo que importo en esta época, fue la organización de las industrias culturales fuera del control y subvención estatal.

Los gestores culturales, bajo el nuevo contexto que se tejió sobre esta década, tuvieron que quebrantar el paradigma entre empresa y gestión cultural para entrar a desarrollar las dos en un mismo escenario. Lo público en cultura se convierte en un espacio de intervención de diferentes sectores, donde se encuentra la administración pública (a nivel estatal como local) y el sector privado (con una perspectiva comercial y no lucrativa) (Gómez, 2000).

Con respecto a esto, a pesar de la adopción de elementos económicos, el mercado y la tecnología dentro de la actividad cultural, la concepción general seguía siendo contribuir a una cultura más democrática, los conceptos económicos, estadísticas laborales y tendencias de la industria tenían como objeto asegurar los fines políticos en cultura. (O'Connor, 2011)

A finales de la década de 1980 y principios de 1990, la obra de Miege y Garnham bajo una mirada de la escuela Marxista, se interesaba en comprender las industrias culturales desde el valor de uso y el valor de cambio[9]. De la cual, se anunciaba una nueva economía a base de la cultura en cuanto:1) no había forma de predecir el valor de uso y el valor de cambio por anticipado, ya que estos estaban sujetos al nivel de contingencia y novedad y el tiempo de trabajo que acompañaba al producto cultural; 2) la rápida obsolescencia de los productos culturales y su conversión en bienes públicos, y 3) la dificultad en gestionar la mano de obra artística, por su independencia.

Esto, evidenciaba que la operación de las industrias culturales difería de las teorías y prácticas empresariales dominantes.

A partir de las particularidades del sector cultura *per se*, el pensamiento estratégico en las organizaciones culturales se enfoca en el capital cultural y social, la innovación, la comprensión del tiempo histórico y los espacios sociales en pro de una perdurabilidad en el tiempo como fuerza estructurante de lo social. La estrategia responde a las particularidades de la cultura en sí, defendiendo su función social.

Las formas tradicionales de gestión, asociadas al gasto público, empiezan a quedar en un segundo plano. Aproximadamente para la década del 90, el estado empieza a apreciar la

---

9

Valor de uso: Utilidad o aptitud de los bienes para satisfacer necesidades humanas. Se le contrapone en economía al concepto de valor de cambio, o valor de mercado de las cosas. No siempre las cosas de mayor valor de uso son las que tienen un mayor valor de cambio, aunque aquél sea el fundamento de éste.
Valor de cambio Capacidad de compra de un bien. Cantidad de otro bien que puede ser adquirida a cambio de dicho bien.

cultura desde la importancia económica por la generación de empleo, el peso de la cultura en el PIB, el impacto social y económico, la importancia de las empresas e industrias culturales, el desarrollo del patrocinio y el mecenazgo (Gómez, 2000).

En general, habían dos ideas clave: la importancia de la 'identidad nacional' y su contribución a la economía nacional. Lo que provoca que el marco de desarrollo de la actividad cultural pase de ser *la cultura y la política*, a ser *la cultura y la economía*.

Bajo el contexto construido alrededor de la actividad cultural, los gestores culturales para el desarrollo de su actividad deben tener en cuenta los diferentes elementos que rodean a las organizaciones culturales y creativas. Donde se destacan: las políticas públicas como medios reguladores del sector por parte del estado; el avance tecnológico como medio de democratización de la cultura, no solo a nivel local si no global; la globalización que estimula el constante intercambio cultural; la potencialidad como proveedor de contenidos dentro del sector cultural y, especialmente, dentro del sector privado no cultural; el surgimiento de diversas fuentes de financiamiento y por supuesto, el aumento de la comercialización de bienes y servicios.

Con respecto al pensamiento estratégico, es apropiado visibilizar que este ha sido, en principio, impulsado por la concepción de las estrategias por parte del estado y el desarrollo de estas por parte de varios agentes culturales vinculados al estado de forma directa o indirecta. Pero también, con la reestructuración y apertura del sector cultural al mercado, como medio para alcanzar aquello que las políticas públicas culturales proclaman, se ha visto que en esencia la estrategia surge inicialmente desde el interés de la transmisión cultural y la preocupación por la socialización de ésta.

Una de las características en cuanto al pensamiento estratégico que diferencia las organizaciones culturales y creativas de las organizaciones de otros sectores, es en la mayoría

de casos, que el gestor de una actividad cultura a nivel estratégico, no se preocupa por producir bienes y servicios que respondan al mercado de masas, sino que intenta tomar herramientas de gestión para realizar sus actividades culturales enfocadas hacia el respeto y promoción de la autonomía artística como factor diferencial.

De acuerdo a esto, existen varias metodologías con respecto al pensamiento estratégico en las organizaciones culturales que se han desarrollado como mecanismos para facilitar la interacción dentro del mercado. A continuación se relacionan algunos métodos tanto a nivel público como a nivel privado con enfoque comunitario.

A nivel de la administración pública en cultura

A nivel público, y como se ha desarrollado hasta acá sobre la concepción de la estrategia, el postulado más fuerte esta sobre la deliberación de la estrategia pública para construir la política pública de cultura con el fin de extender sus proyectos, planes y programas hacia la población en general.

Dentro de ésta, Xavier Marcé (La gestión cultural en el marco de la administración, pág. 4) habla de "la planificación como una metodología global (es decir, que intenta abarcar el conjunto de objetivos de una política cultural), donde propone ordenar los pasos de la manera siguiente:

a) Elaboración de un inventario cultural: Trata de recoger ordenadamente los activos culturales existentes en un territorio con la mayor cantidad de información posible divido en las realidades infraestructurales y realidades de difícil cuantificación (por ejemplo: Existencia de artísticas)
b) La planificación estratégica: Definir los planes de actuación, delimitar funciones y responsabilidades, asignar recursos, determinar controles administrativos y definición de resultados.

c) La evaluación permanente: Se trata de un análisis global sobre el producto de los elementos que configuran un proceso de producción cultural.

Dentro de esta metodología, en el paso de planificación estratégica, el autor abarca algunos aspectos sobre objetivos y estrategias políticas, las cuales deben responder a obligaciones legales, las demandas sociales y los intereses políticos.

Por su parte, desde una visión territorial, la planeación Estratégica de la Cultura (PEC) se puede definir como "una forma de abordar la política pública cultural aplicando las técnicas de planificación estratégica territorial al ámbito de las políticas culturales." (Gregorio), por tanto, esta es abordada, generalmente, desde las secretarias y ministerios de cultura como mecanismo para alcanzar los objetivos de las políticas públicas y responder al entorno actual.

Para Manito (2008), realizar este tipo de planeación a nivel público es importante por las siguientes razones:

- Innovación: En cuanto al desarrollo de nuevas y mejores políticas culturales. Por otro lado, en el otorgamiento de sentido y coherencia a las políticas culturales existentes.
- Corresponsabilidad: Referido a la implicación de los agentes culturales públicos y privados del territorio en la definición de los objetivos compartidos de las políticas culturales.
- Prospectiva: Permite definir y hacer frente a los retos del futuro, evitando quedar al albur de los cambios en el entorno.
- Desarrollo: Promueve el desarrollo económico, social y cultural del territorio
- Marketing territorial: con respecto a la visualización del territorio como un lugar atractivo culturalmente e identificado así.

Manito (2008), Gregorio y Zallo (2010) coinciden en el despliegue de esta planeación de la siguiente forma:

Fase I: Se identifica como diagnóstico, donde se requiere iniciar con un análisis y conocimiento del contexto (territorial y sectorial) y las necesidades socioculturales.

Fase II: se refiere a la incursión en el diseño de las estrategias. (Manito L, 2008)

- Definición de objetivos o líneas estratégicas: Aquí se desarrollan varios aspectos, por ejemplo: ¿Qué se va a atender? La creación, la difusión, los usos culturales, el punto geográfico (Zallo, 2010), los cuales otorgan la dimensión estratégica del plan y permitirá la proyección a futuro de la institución
- Demarcación de prioridades (corto, mediano, largo plazo) y cuantificación de los planes. Se establecen los planes más importantes o estructurales de la planeación de gran impacto en los ejes estratégicos.

Aspecto metodológico:

- Organización: se hace referencia a los "organismos que componen la estructura organizativa estable del plan" (Manito L, 2008) que van a determinar la dirección política, la coordinación operativa y el seguimiento del plan
- Participación: Hace parte de la estructura variable del plan, compuesta por mecanismos que facilitan la participación de los diferentes agentes10 como mesas de trabajo validación o participación, reuniones, seminarios o similares. En esta etapa, el objetivo es recoger opiniones, debatir acerca del diagnóstico y las propuestas hasta llegar a un consenso con los agentes culturales y la ciudadanía. (Manito, 2008; Gregorio)

[10] políticos, de otras administraciones, departamentos, entidades e instituciones culturales

- Comunicación: es un aspecto importante vinculado con la participación, el cual informa a la ciudadanía del inicio del proceso y estimula la participación de la ciudadanía interesada en el proceso. Para su implementación, se requiere tener un plan de comunicación abocado a estos objetivos.
- Implementación y evaluación: Es una parte importante y básica de todo el proceso de planeación en la cual se hace el seguimiento del plan y para la cual debe crearse un sistema que permita evaluar su avance.

Zallo, plantea sobre todo para la etapa de participación, que es necesario considerar que la planificación tiene "criterios, tiene opiniones, tiene principios y tiene ideología" (2010) con el fin de guardar los elementos ideológicos y que las personas, autoridades y creadores puedan encontrarse en una misma línea y sea el punto de partida compartido, es necesario establecer algunas líneas blancas que puedan compartirse como por ejemplo, "la gobernanza el hecho democrático…,apoyo a la sociedad del conocimiento…, diversidad…, creatividad…, innovación…" (2010)

Aquí, se evidencia que el pensamiento estratégico dentro del manejo público, tiene un fuerte enfoque hacia el contexto, sobre todo hacia los aspectos sociológicos con componentes como la participación y la comunicación.

Podría decirse que el pensamiento estratégico en la gestión cultural, ha estado desarrollándose en lo que Whittingtong denomina el enfoque sistémico, donde la principal fuente para modelar una estrategia está en los elementos claves de los sistemas sociales en los que trabaja la organización.

En palabras del autor, esto ha permitido "liberarse de la exclusividad de los recursos capitalistas de propiedad y jerarquía, y abrirse a los recursos políticos estatales, los recursos étnicos… la estructura social, los valores, etc." (Whittingtong, pág. 44)

A Nivel de organizaciones culturales y creativas

Aunque históricamente, la gestión cultural se ha trasladado de ser exclusivamente pública a compartir su escenario con la gestión cultural de carácter privado, los aspectos sociales siguen siendo importantes para ambos.

La actividad de los gestores culturales a diferencia de otros gestores, se desarrolla bajo unas *especificidades* que hacen de ésta una actividad con personalidad propia.

En primer lugar, la alta intervención pública en el sector cultural para garantizar la accesibilidad de la cultura a la población, lleva al gestor a conocer las políticas públicas, sus alcances, objetivos, alternativas o efectos sobre la creación, distribución, consumo, precio, distribución, accesibilidad, utilización de los bienes y servicios culturales, perfil socioeconómico de los públicos culturales, etc.

En segundo lugar, el uso de las tecnologías dentro de los diferentes ámbitos considerados culturales, hacen que el gestor aplique, según la actividad de la organización, las TIC a diferentes procesos que van desde la creación al consumo de un bien o servicio cultural, lo que afectará sobre el tamaño de la organización ya que no es lo mismo la tecnología en organizaciones de naturaleza artesanal, como esculturas, a una de carácter industrial, como el cine o la música.

Y por último, otro de los retos o especificidades dentro del sector cultura, está dado desde el marketing que enfrenta el gestor cultural por su poca (nula) influencia sobre el diseño del bien o servicio cultural. El gestor no debería influir en el "cómo" crear; como se ha mencionado, esto hace parte de la autonomía artística que se ha convertido en una de las características positivas del sector, y por lo tanto "la misión del gestor cultura no es modificar o hacer más comercial la obra…. Sino encontrar el mercado adecuado para la misma

combinando adecuadamente el resto de las variables de la gestión (precio, canal de venta, promoción)" (Bernández L, 2003, pág. 6).

Por otro lado, uno de los temas más controversiales para los gestores culturales, es el tema de las *utilidades*, como señala Gonzalo Sánchez Garday (2015), la cuestión es definir qué es la utilidad, ya que "la actividad cultural tiene una naturaleza particular que se deriva de su persecución de objetivos que van más allá de la obtención de un beneficio estrictamente económico" (pág. 24), las utilidades no monetarias también pueden ser tomadas como una cuestión económica.

Por tanto, los procesos estratégicos en organizaciones culturales, también deben apuntar a la consecución de esa "*utilidad*", de ahí la importancia de que los procesos de programación estratégica no vayan en contra de la naturaleza de las organizaciones culturales.

Bajo estas premisas, varios autores con la denominación de planeación estratégica, han intentado visibilizar la gestión cultural a través de herramientas de gestión, que han permitido desarrollar el pensamiento estratégico en el área financiera y de marketing.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de procesos estratégicos para la formulación de estrategias en organizaciones culturales. De la utilización adecuada de esta, el pensamiento estratégico puede ser vivificado en las organizaciones culturales o totalmente oprimido.

Michael M. Káiser, (2010) en su trabajo "planeación estratégica en las artes: una guía práctica", propone un marco de planeación estratégica para organizaciones sin fines de lucro, influenciado por la escuela prescriptiva liderada principalmente por el proceso formal y la adopción del modelo de las 5 fuerzas por Michael Porter como análisis para la formulación de la estrategia. Aunque en su trabajo, realiza varias preguntas guías dentro de la formulación de estrategias, estas son formuladas para ser respondidas desde el interior de la organización

hacia afuera, permitiendo asumir que el entorno externo es predecible y se adapta a la estrategia formulada.

Figura 2 Marco de planeación Estratégica por Michael M. Kaiser

El enfoque que adopta Kaiser, está fuertemente influenciado por la escuela clásica de la estrategia, por tal razón, aunque la programación de estrategias es necesaria, se debe tener cuidado de no convertirla en una camisa de fuerza que impida la flexibilidad, la creatividad y omita otros aspectos del contexto.

Otro mirada al pensamiento estratégico es promovido por la Unidad de Infraestructura y Gestión Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, donde la autora consolida un Modelo de Gestión para Centros Culturales (Délano U, 2009) donde expone siete principios orientadores para la construcción de un modelo de gestión; primero, está la noción del entorno territorial, luego la participación ciudadana, la coherencia del plan con el marco político existente, proyectar la sustentabilidad y sostenibilidad programática y económica del

centro cultural, potenciar las capacidades humanas y materiales del territorio, desarrollar una mirada territorial integrada vista desde un tejido comunal que permita la difusión artística y territorial, y por último, la definición de la infraestructura.

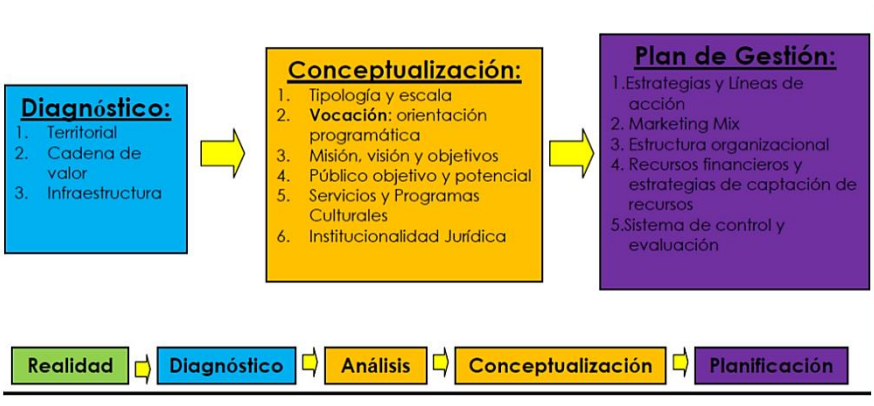

Figura 3 Ciclo de desarrollo de un modelo o plan de gestión para un centro Cultural

Fuente: Délano U, Moira. Modelos de Gestión para Centros Culturales **(2009)**

Por la misma línea, la autora expone los componentes de cada etapa que tendrán como resultado el plan de gestión cultural. En la primera etapa, correspondiente al diagnóstico que va a ser determinado por la realidad territorial, contexto comunal, detección de instituciones y agentes locales culturales público y privados, existencia y dotación de infraestructura locales, características de la demanda artística y cultural, el análisis DOFA comunal, identificación y determinación de la cadena del valor para aportar mejoras en los servicios que se entrega y por último el emplazamiento e infraestructura.

Para la segunda etapa de análisis y conceptualización, se desarrollarán los aspectos estratégicos compuestos por la declaración de la misión y la visión, el análisis DOFA, la definición de objetivos, la adopción de políticas internas y el diseño organizacional.

Finalmente, la etapa de Planificación donde se plantea la operatividad de lo planteado en el modelo de gestión, está compuesta por definición de estrategias y líneas de acción, el marketing mix, la definición de la estructura organizacional y el organigrama del equipo de

trabajo, la determinación del presupuesto, recursos financieros y estrategias de captación de estos, y la creación del sistema de control y evaluación.

Este modelo adopta la mirada hacia el exterior, donde tiene en cuenta el entorno político, social, cultural y económico del territorio a intervenir. Por tanto, se acerca más a la escuela sistémica propuesta por Whittingtong en cuanto permite la participación de la sociedad, no desecha la posibilidad de planear y actuar en el entorno.

Otro trabajo, con respecto al pensamiento estratégico, es el de José Ruiz Navarro (2003) quien toma aspectos de la planeación y el direccionamiento estratégico aplicado a la cultura desde una perspectiva más comercial.

Por medio del caso de Lady Gaga[11] identifica lo que él cataloga como “los elementos esenciales de la estrategia” así:

1. Objetivos consistentes y a largo plazo
2. Conocimiento profundo del entorno competitivo.
3. Valoración objetiva de los recursos
4. Puesta en práctica eficaz
5. Vigilancia y seguimiento de sus resultados

Estos elementos, se pueden agrupar entre la empresa y su entorno donde la estrategia es el nexo entre ambos: La empresa comprende cuatro elementos: “objetivos y valores ("sencillos, consistentes y a largo plazo"), recursos y capacidades ("identificación y valoración objetiva"), estructura organizativa y sistemas de vigilancia y control ("implantación eficaz y seguimiento")”. Mientras que el entorno se preocupa por competidores, clientes y proveedores.

[11] Autor recomienda: Ver el caso con más detalles en el libro: Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. R. Grant, 2014. Ed. Thompson

La propuesta del autor en cuanto al análisis del entorno se asimila a la matriz DOFA, pero resalta que la clasificación de los factores externos en oportunidades y amenazas y los factores internos en fuerzas y debilidades es arbitraria. Por tanto, propone que lo que se deben identificar cuidadosamente son las fuerzas externas e internas que afectan a la empresa, y entonces analizar sus consecuencias (Navarro, 2003).

Define entonces, que la tarea de la estrategia empresarial es determinar cómo la empresa desplegará sus recursos en su entorno (como se verá más adelante) para satisfacer sus objetivos a largo plazo y cómo se organizará para implantar esa estrategia y establecer un sistema de control (Navarro, 2003).

Para este autor, el punto de partida de la estrategia es la oportunidad, por tanto, enfoca su metodología en tres aspectos:

1) El **análisis del entorno** divido en:

✓ **Análisis sectorial**: Donde se identifica lo que es vital para que la empresa tenga beneficios por medio del análisis de tres factores:

- El valor del producto o servicio que ofrecen para el cliente;
- La intensidad de la competencia;
- El poder de negociación de los productores frente a sus proveedores y sus clientes.

✓ **Análisis del atractivo sectorial** donde se identifican cuatro variables estructurales del sector que influyen en la competencia y la rentabilidad. Aquí toma el modelo de las cinco fuerzas de Porter en las que se incluye: las amenazas de empresas que desean entrar en el sector, los productos sustitutivos, la rivalidad de las empresas que ya están en el sector; el poder de negociación de los proveedores; y el de los clientes.

- ✓ Identificación de los **factores claves de éxito.** los factores claves de éxitos están determinados por dos criterios; primero, ofrecer a los clientes lo que quieren comprar; segundo, sobrevivir a la competencia. En consecuencia, hay que responder a dos cuestiones: ¿qué quieren los clientes? ¿qué necesita hacer la empresa para sobrevivir a la competencia? (2003)

  Para esto, sugiere hacer un análisis de la demanda y un análisis de la competencia.

2) **Análisis interno**: Recursos y capacidades.

- ✓ **Identificación de recursos**

- **Recursos tangibles:** Su naturaleza material hace que sean los más fáciles de identificar y evaluar (equipos, maquinarias, terrenos, edificios, tesorería, etc.)
- **Recursos intangibles:** Están determinados, sobretodo en empresas culturales, a un carácter simbólico de los recursos y capacidades de la empresa
- **Recursos humanos**: Son las habilidades y el esfuerzo que ofrecen los empleados de una organización.

- ✓ **Identificación de las capacidades organizativas**

  Una capacidad organizativa es la habilidad de la empresa para hacer trabajar sus recursos con el fin de obtener el resultado deseado asegura Navarro.

  Estas tienen que ver con las capacidades organizativas por áreas. Por ejemplo, "pueden distinguirse: capacidades directivas en control financiero, gestión internacional, adquisiciones; capacidades operativas en mejora continua o flexibilidad de producción; capacidades de investigación, desarrollo de nuevos productos, etc." (2003)

- ✓ **Valoración de los recursos y capacidades**

En este punto, se evalúa la importancia estratégicas de los recursos y capacidades organizativas identificadas. Para esto, el autor propone el método VRIO, es decir, que Valiosos, Raros, Inimitables y capaces de trabajar de manera Organizada. Invita a responder las siguientes preguntas:

- ¿Son Valiosos y generan oportunidades en el mercado?
- ¿Son escasos o Raros y no están al alcance de cualquier competidor?
- ¿Son difíciles de Imitar y no son fácilmente replicables por otras empresas?
- ¿Trabajan juntos con otros recursos de la Organización y aumentan su rendimiento cuando se complementa con ellos?

El autor anota que, aunque se cumpla con todas las condiciones, es importante que el recurso o la capacidad organizativa generen sinergias con otros recursos o capacidades al trabajar inmerso en la organización. Que al estar inmerso en la organización complemente y mejore las habilidades de otros recursos y aporte valor (2003).

3) **Implantación y seguimiento de la estrategia:** Una visión dinámica de los recursos y capacidades.

En esta sección, el autor, anota que la implantación y seguimiento requieren una visión dinámica de la estrategia, donde se considere apoyarse en la gestión del cambio y los procesos de innovación que apunten a vencer la resistencia al cambio existente en todo tipo de organización.

Manifiesta que dirigir estratégicamente una organización consiste básicamente en combinar: la *explotación* de lo que se sabe hacer; y, la *exploración* continua de nuevas oportunidades.

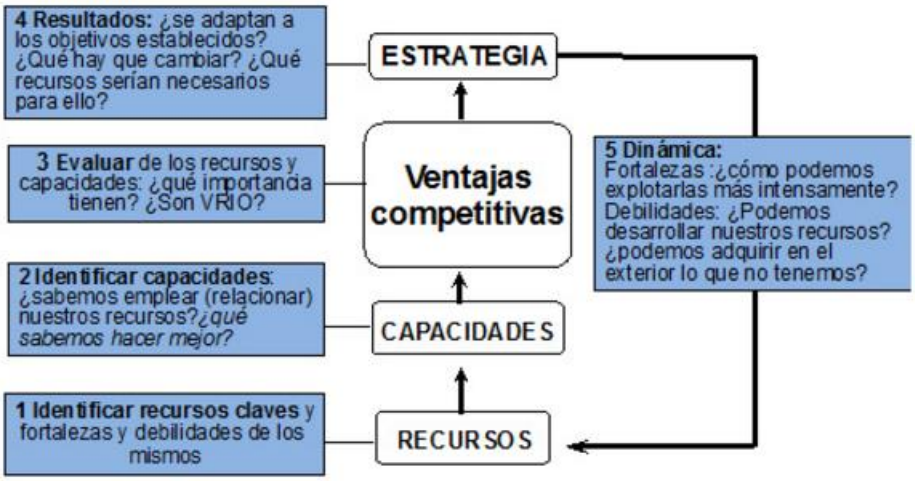

Figura 4 Explotando los recursos y capacidades: una guía práctica para la estrategia.
Autor: Prof. José Ruiz Navarro

Tareas para las que debe estar preparada la dirección estratégica:

1) Debe ser capaz de identificar los recursos que posee la empresa;
2) Los organiza en capacidades respondiendo a lo que sabe hacer mejor la empresa.
3) Focaliza su atención en las capacidades estratégicas (las construidas sobre criterios VRIO), de manera que al ser únicas otorguen ventajas competitivas y permitan alcanzar resultados superiores a los de la competencia.
4) Controla de manera continua los resultados, en relación a los objetivos y a los cambios que se producen en el entorno, y se plantea los cambios a introducir en la estrategia.
5) La voluntad de cambio mantiene una dinámica que tensiona a la organización y la empuja a desarrollo nuevos recursos y capacidades que permitirán iniciar un nuevo ciclo.

✓ **Las inercias al cambio y el espíritu emprendedor**

Considera las inercias al cambio que existen en toda organización y a las cuales la labor directiva debe enfrentarse cada vez que decida emprender un nuevo proyecto. Estas se resumen en cinco grandes categorías:

1) **La distorsión en la visión:** En palabras del autor es la primera barrera al cambio ya que niega su necesidad, no lo ve. Existe a partir de tres razones: 1) la miopía o incapacidad de percibir las oportunidades o amenazas, de ver la realidad y las tendencias con claridad a causa de la visión cortoplacista; 2) Los planes excesivamente detallados de algunas organizaciones, y su rígida observación también contribuyen a la incapacidad para observar lo que sucede alrededor; y 3) el exceso de confianza (se puede "morir de éxito").
2) **El desinterés**: suele ser la segunda barrera al cambio. Se da cuando, superada la barrera anterior, siendo consciente de la necesidad de cambiar, surgen problemas psicológicos o de agencia que impiden el cambio.
3) **La falta de respuesta creativa:** Es una barrera relacionada con problemas de capacidad de análisis o de decisión. Se relaciona con el fatalismo y la pasividad, la carencia de un espíritu emprendedor y en la desconfianza con la visión que se propone.
4) **Conflicto político:** Las políticas de grupos pertenecientes a departamentos con intereses distintos (el cambio produce ganadores y perdedores entre grupos o departamentos). Las creencias irreconciliables sobre la naturaleza del problema o de sus soluciones frenan el cambio. A veces las decisiones participativas y la imposibilidad de lograr consensos requieren decisiones ligadas al liderazgo: "si el barco se hunde no sirve dirigir por consenso" (2003)

5) **La falta de coordinación en la acción:** está ligado a un liderazgo comprometido por compromisos previos, los miedos a romper lazos con los antiguos compañeros de equipo, la capacidad para establecer nuevos incentivos, la carencia de capacidades directivas y de liderazgo.

Bajo esta mirada la estrategia es considerada ya no como un proceso visionario, sino un proceso que intenta entender la organización como un todo y busca integrar los diferentes elementos en pro de implementar la estrategia.

Como el autor lo menciona, su enfoque es el direccionamiento estratégico, donde contiene aspectos de análisis alrededor de la organización, trasladando el pensamiento estratégico de un enfoque sistémico a uno enfocado en el mercado, con fuertes enfoques comerciales.

Conclusiones

Como se ha podido evidenciar, la estructuración, formalización y centralización del proceso estratégico en el trascurso de las diferentes épocas ha sido una tendencia de uso a nivel organizacional el cual en la actualidad influye sobre algunas organizaciones. Como se mencionó, las falencias de este método frente a la realidad empresarial han permitido transitar de la planeación estratégica a la gerencia estratégica en respuesta a la necesidad de responder a los cambios cada vez más acelerados en el contexto empresarial.

La planeación estratégica fue un gran aporte que se forjó a través de las diferentes épocas. Sin embargo, su concepción original, no responde al contexto actual. Su metodología formalista y rígida, ha sido desplazada para dar paso al surgimiento de un método más abierto, integrador y participativo. Como expone Mintzberg en su trabajo el proceso estratégico, la estrategia no solo debe responder al mercado sino debe surgir de la reflexión sobre la organización, la percepción y la acción colectiva. En esta nueva concepción del proceso

estratégico los propósitos compartidos, la unidad, coherencia y la identidad, toman protagonismo para validar los esfuerzos por alcanzar el futuro deseado.

Entonces, es tiempo de atender los aspectos referentes a la concepción de la estrategia; a los diferentes procesos que puedan provocar la eclosión de estrategias emergentes o deliberadas; y la reconciliación entre el pensar, el hacer y la creatividad dentro de las herramientas de gestión. Una vía que permite iniciar esta labor, son los trabajos realizados por Whittingtong y Mintzberg, donde permiten entender los diferentes procesos en que se puede visualizar la estrategia, resaltando los pros y contras de la utilización de cada escuela (Mintzberg) o enfoque (Whittingtong).

En relación a lo anterior, a través de las escuelas que Mintzberg expone, se puede detectar la forma actual en que la organización concibe la estrategia, analizando las falencias y adoptando nuevos enfoques para combatirlas. Por otro lado, lo expuesto por Whittingtong permite enfocarse en la utilidad con la que se concibe la estrategia y el cómo llegar a ella. Permitiendo, a través de esta información corregir, enmendar o promover los hábitos al interior de la organización en pro de mejorar los procesos de la organización.

Con respecto a las organizaciones culturales, el pensamiento estratégico surgió inicialmente en forma de planeación estratégica en el sector público como consecuencia de la democratización de la cultura. A medida que la gestión cultural ha evolucionado por los nuevos contextos, el pensamiento estratégico se ha ido avocando hacia el objetivo principal de la cultura y su importancia social, con algunos matices hacia la visión comercial, ésta ha mantenido su razón de ser.

Por tanto, el pensamiento estratégico en cultura tiene una visión sistémica en la cual no se ignora la importancia de la programación, tiene en cuenta el contexto sociológico, busca la participación y la comunicación durante el proceso formulación e implementación de

estrategias, pero carece de procesos de concepción de la estrategia definidos y tiende a verse influenciado por la formalización de la planeación estratégica.

CAPITULO III

Metodología y estudio de caso

Metodología

Tipo de investigación

El siguiente trabajo se desarrolló a través de la investigación para estudio de caso única de carácter cualitativo, se utilizó como metodología la Investigación Acción Participativa (IAP), lo que llevó a desarrollar la investigación por medio de fases para el análisis de la Corporación Casa de la Cultura.

Investigación Acción Participativa

La IAP, a grandes rasgos, se entiende como un proceso metodológico que busca promover la producción colectiva del saber mediante mecanismos de participación de la comunidad, promover el análisis de la información y el uso de ella; estimular el análisis crítico de la información con el fin de detectar problemáticas y las vías de solución de las mismas, y relacionar los problemas individuales y colectivos, funcionales y estructurales, como parte de la solución a las problemáticas. (Durston & Miranda, 2002)

Para este trabajo, se abordó la IAP desde la perspectiva del proceso estratégico con el fin de responder a las necesidades de la organización. Si bien, la IAP promueve el conocimiento comunitario y busca describir la realidad mediante las propias teorías y soluciones que la comunidad crea, la teoría expuesta a lo largo de este trabajo busca ubicar el proceso de formulación de estrategias a la luz de un marco teórico con el fin de comprender la realidad de la organización.

Por tal razón y considerando que en el estudio de caso se identifican a los sujetos de investigación como aquellos miembros participantes de la organización, que el origen de la demanda de la investigación surge de los directivos de la misma y estimando que la solución a los problemas organizacionales debe surgir de la participación; los elementos direccionales (misión, visión, DOFA y estrategias) son definidos por las organizaciones participantes (sujetos de estudio).

Los agentes participantes potenciales que se consideraron para el proceso de la investigación fueron:

Figura 5Agentes culturales y comunitarios participantes
Fuente: Creación propia

Proceso Metodológico [12]

Las fases que a continuación se presentan deben verse como un proceso cíclico y auto generativo, donde todos los elementos intervienen en la generación de la solución y cada

[12] Ver anexos : instrumentos de recolección de información

problema subyacente es sintomático al problema central, dando como resultado un ciclo de acción – reflexión durante el proceso.

Fase I: Identificación de la problemática y diagnóstico de la unidad de análisis

Con el fin de comprender la realidad de la organización, se realizó un estudio exploratorio que permitió identificar la problemática de la Casa de la Cultura dentro de la cotidianidad de su quehacer.

Inicialmente se propuso el diseño del plan estratégico para la organización, pero a través de la interpretación de la realidad organizacional y la percepción y expectativa de los participantes de querer fomentar la participación, se evidenció que el modelo de la planeación estratégica erraba con esa visión al ser un modelo que la niega rotundamente, por tanto, se abordó literatura pertinente a los intereses del caso de estudio sobre el pensamiento estratégico y la participación de las personas en los procesos de dirección estratégica, orientando de esta forma la investigación hacia un nuevo rumbo.

Por medio de la inmersión inicial se pudo identificar el problema y delimitarlo, y a través de esta identificación compartirlo entre los participantes como *"Proyecto: fortaleciendo la Casa de la Cultura"*, definido como la deliberación y participación en la formulación de estrategias para la organización correspondientes a las necesidades, problemas e intereses de la comunidad participante.

Este primer acercamiento se realizó por medio de algunas técnicas de recolección de información como:

Entrevista exploratoria[13]: Con el fin de capturar las opiniones y percepciones personales, emociones y formas de pensar frente al escenario de la organización y el contexto, se realizó, inicialmente, una entrevista al señor Nevardo Molina (Directivo de la organización).

Recopilación documental - primaria: El entrevistado, facilitó informes referentes a los procesos productivos, administrativos, estratégicos y de gestión, incluyendo, impactos en la población y alcances, estos son:

- Base de datos de las organizaciones corporadas y cercanas a la Casa de la Cultura
- Diagnóstico casa de la Cultura 2015. Secretaria de Cultura Recreación y Deporte. Subsecretaria de prácticas culturales.
- Documento Iniciativa para: fortalecimiento integral de las actividades de circulación, formación, investigación, creación y patrimonio cultural. Plan Estratégico Versión 1.0 Programa de Consultoría en Fortalecimiento de las Organizaciones Culturales.
- Diagnóstico Casa de la Cultura Tunjuelito, Antonio Nariño, Usme (como material de apoyo).
- Documentos proporcionados por la alcaldía de Bogotá para el fortalecimiento de la organización
    - Sistema de gestión para organizaciones culturales e indicadores de fortalecimiento e impacto.
    - Documento protocolo de calidad y factura de la oferta de las organizaciones del tercer sector cultural.

[13] Ver: Anexo: Entrevista I- Nevardo Molina 1 de Julio de 2015

Recopilación documental – secundaria: Con el fin de definir el contexto social en el que se desarrolla la CCU, se realizó esta recopilación por medio de estadísticas, estudios censales, páginas web, documentos públicos de la alcaldía mayor de Bogotá, secretaria distrital de planeación, Departamento Administrativo Nacional de Estadística y la alcaldía local de Usaquén.

- Plan cultural de Usaquén
- Plan de desarrollo Usaquén 2013-2016
- Proyecciones de población por sexo y tasa de crecimiento
- Documento Agenda de la cultura (documento referencial)
- Proyecto de acuerdo para el apoyo de las casas de la cultura en las localidades del Distrito Capital.

Una vez consolidada la información e identificado el trabajo a realizar en la comunidad, se hizo un acercamiento individual a las entidades de la base cultural activa en la Corporación Casa de la Cultura de Usaquén con el fin de compartir los objetivos del proyecto, los potenciales beneficios y la importancia de la participación para su desarrollo. La localización de los sujetos se realizó utilizando el directorio y la programación de las actividades de las organizaciones corporadas y no corporadas dentro del espacio cultural.

De este proceso, se constituyó un equipo de trabajo informal y permanente precedido por la investigadora de este trabajo y 3 miembros de organizaciones vinculadas a la CCU.

Es de resaltar, que dentro de esta fase y la siguiente, hubo dificultades en la convocatoria de las organizaciones culturales, por lo tanto, se decidió abordar a los dirigentes de la organización mediante entrevistas semiestructuradas en diferentes momentos con el objetivo de indagar la problemática que presenta la Casa de la Cultura de Usaquén. Como se verá en la

segunda etapa, la información recolectada de este proceso, no dista de la realidad percibida por los demás agentes involucrados.

Fase II: Intervención

Continuando con la identificación de necesidades, problemáticas y centros de interés para el fortalecimiento de la CCU como escenario artístico y comunitario, y con la intensión de familiarizarse más sobre el funcionamiento y dinámicas organizacionales a nivel interno, se inició con el proceso de recolección de información considerando que la cotidianidad de la organización y los participantes son fuentes internas de información.

Este proceso de inmersión en el campo se realizó a través de la observación participante y el conocimiento de las personas que hacen parte de la organización a través de entrevistas, cuyos resultados se encuentran en el apartado Primera parte: Análisis de la Información del proceso de inmersión en el campo.

Observación participante: Con la intensión de captar los aspectos más relevantes de la realidad, la intensión de la observación estuvo alrededor de las dinámicas de participación, vinculación y propósito particular de las organizaciones corporadas, no corporadas y miembros de la organización, su vinculación con la CCU, su interacción con áreas específicas, problemáticas, interacción, organización, valores, expectativas, motivaciones y actitudes. A través de este abordaje de la realidad organizacional se detectaron las primeras problemáticas de la organización a nivel interno y permitió hacer un seguimiento de sus causas.

Como parte de este proceso de observación y con la intensión de consultar a las personas, considerar sus puntos de vista y observaciones de cara a las problemáticas comunes de funcionamiento de la CCU, se realizaron entrevistas informales y libres.

Entrevistas semiestructuradas y entrevistas abiertas "in situ": Estas permitieron que los entrevistados manifestaran libremente sus sentires y pensares acerca de las dinámicas

organizacionales, detectando desde el punto de vista de miembro de la organización, los desatinos y aciertos.

Con el fin de encontrar vías para la solución de los problemas detectados a nivel organizacional, validar el proceso que hasta el momento se realizó y sensibilizar a las personas de los problemas y la situación en la que se encuentra la CCU, se convocó a participar de forma más activa a los participantes a través de 4 etapas cuyo resultado se encuentra en el apartado Segunda parte: Trabajo colectivo

I. Sensibilización: Se realizó por medio de una sesión presencial donde se entregó información preliminar a todas las personas participantes potenciales del proceso. Se comunicó las primeras conclusiones, respuestas y hallazgos referentes a la necesidad de explicitar un proceso estratégico que permita guardar coherencia con los procesos y propósitos de la organización, y la necesidad de definir el direccionamiento estratégico. Esta información se tomó de las entrevistas y observaciones.

II. Evaluación y detección de problemas: por medio de la evaluación de conocimiento y proyección de la organización, la información del diagnóstico y el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), se consolidó la información con el fin de detectar las necesidades y/o problemas prioritarios a resolver dentro de la organización. Para esto, se realizó el perfil de oportunidades y amenazas (POAM), el perfil de capacidad interna (PCI) y un análisis de impacto.

Durante este proceso se hizo uso de los siguientes instrumentos:

Cuestionario Conocimiento y proyección de la organización: El cual pretendió identificar la percepción y expectativa del participante frente a la Casa de la Cultural.

Cuestionario Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas: Con el cual se quiso realizar una evaluación de los aspectos internos y externos de la organización. Este formulario no fue diligenciado por los participantes, pero se realizó un proceso de validación en una sesión presencial.

III. Socialización: Para lograr sensibilizar a las personas y estimular su participación se realizaron dos reuniones – **grupos de discusión -** donde se convocó a las personas con el fin de generar dialogo entre ellas, y confrontar sus conocimientos y opiniones frente a las problemáticas, necesidades e intereses del colectivo del que forman parte. La información relevada de estos encuentros permitió enriquecer más el proceso.

IV. Trabajo colectivo: Durante una segunda reunión, se presentó y discutió los aspectos estratégicos para la organización, la misión, visión y estrategias para trabajar con el fin de responder a la problemática planteada.

Es de aclarar que para este proceso, se hizo convocatoria para reuniones aproximadamente cada 20 días por un periodo de 8 meses para lograr consolidar, recopilar, integrar las evidencias y fuentes de información necesarias para este trabajo, pero no fue posible, la respuesta de los participantes fue lenta y progresiva, por tal razón y como estrategia para lograr la participación de la mayoría de los agentes involucrados (corporados y organizaciones cercanas), se hizo uso de herramientas tecnológicas como redes sociales[14] y formularios en línea para levantar la información requerida. Se logró realizar 3 reuniones con una participación de 4 a 5 integrantes.

[14] Redes sociales: WhatsApp y correos electrónicos

Fase III: propuesta

Mediante la información organizada, integrada y sintetizada de las fases anteriores, se dio paso a la elaboración de la propuesta estratégica con el fin de responder a la problemática detectada al interior de la Casa de la Cultura de Usaquén. Para lograr consolidar este proceso, se tuvo en cuenta los problemas, necesidades e intereses prioritarios tomando como criterio de selección los elementos del Perfil de Oportunidades y Amenazas que presentan alta oportunidad y alta amenaza dentro de la compañía considerando el alto nivel de impacto para el éxito de cada uno de los factores mencionados. Por otro lado, se consideró el Perfil de capacidad interna, tomando como criterios las debilidades y fortalezas valoradas entre media y alta con respecto a la influencia en la organización, dentro de estos criterios, también se valoró el impacto de estas para el éxito organizacional.

La propuesta estratégica para la casa de la cultura se integró por la formulación de cuatro estrategias (DO, DA, FA, FO), el plan de acción y la estimación de los costos para desarrollar esta labor. Donde se buscó dar respuesta a la definición de propósitos respondiendo el qué, por qué y para qué se quiere hacer; se consideró los costos y recursos a utilizar por estrategia considerando el tiempo, y finalmente, la organización de la acción determinando tiempos, espacios, actividades, tareas y responsables.

Y por último, buscando explicitar el proceso desarrollado para lograr formular las estrategias para la Corporación Casa de la Cultura de Usaquén, se elaboró un esquema del proceso en que incurrió la casa de la cultura, de acuerdo a las dinámicas presentadas durante este estudio.

Estudio de caso

Fase I. Identificación de la problemática y diagnóstico de la unidad de análisis

El origen de este proyecto yace en la voluntad del directivo principal de la Corporación Casa de la Cultura por fortalecer el espacio y promover la participación en la gestión del mismo. Por tanto, se propone como primera solución la formulación de estrategias mancomunadamente con los agentes participantes, caracterizados por ser organizaciones culturales y sociales vinculadas en los programas de la organización. En una primera instancia, se abordó la problemática por medio del análisis documental y algunas entrevistas, donde surge el siguiente informe que permite evidenciar algunas fortalezas que tiene la organización como las alianzas estratégicas y algunas debilidades con respecto a la comunicación, difusión y apoyo a algunas actividades.

Por tanto, se aborda el fortalecimiento de la Casa de la Cultura de Usaquén como temática a trabajar con las organizaciones culturales corporadas y no corporadas que quieran ser parte del fortalecimiento de esta entidad mediante su participación y apropiación del espacio.

Para conocer una mejor visión del contexto que enmarca la organización, a continuación se aborda las características históricas de las casas de la cultura y su implementación a nivel local (Bogotá). En un segundo momento, se describe el marco institucional de la Corporación Casa de la cultura de Usaquén, donde se mencionan los aspectos históricos, estratégicos, organizacionales y sociales de la institución. Finalmente, se expone el autodiagnóstico descrito por el directivo principal de la organización por medio de una entrevista.

Antecedentes de las Casas de la cultura

Con el fin de contextualizar el estado de las casas de la cultura e identificar las características que las componen para su gestión, se relaciona a continuación los orígenes de la figura "Casas de la Cultura", sus propósitos y características. De esta misma forma, se describe el contexto legislativo y conceptual en el que se encuentran a nivel Bogotá.

El concepto de las Casas de la cultura nace en Francia sobre la década de los cincuenta - sesenta gestada por el entonces Ministro de asuntos culturales de Francia André Malraux, quien centra su obra cultural en la creación de éstas (Bouzada, pág. 55), y con quien se inicia el fomento de las políticas culturales que van a permitir una extensa movilización por parte de "varios actores: artistas, poderes locales, funcionarios nacionales y locales" (Négrier, pág. 6).

Malraux con un ideario humanista y laico, concibe las casas de la cultura como un lugar para democratizar la cultura y hacerla llegar a toda la sociedad extendiendo así el equipamiento y los servicios comunitarios desde el ámbito local y estatal. El ejercicio de las casas de la cultura se desarrolló sobre el objetivo de "transformar un privilegio [la cultura] de escogidos en un bien compartido" (Bouzada, pág. 55) convocando a todos los ciudadanos sin ningún tipo de discriminación a un lugar de "encuentro y confrontación entre la cultura y quienes quieren acceder a ella" (Biasini 1962 citado por Brizuela) promoviendo así, el "desarrollo de una cultura viva" (Bouzada, 2001).

En controversia al sentido elitista en el que Biasini había definido las casas de la cultura en 1961, los directores de las casas de la cultura en 1968 pondrán en discusión el funcionamiento de estas, sosteniendo que deben ser espacios de creación y "no meros almacenes de espectáculos" (Bouzada, 2001). Bajo esta dirección, en la década de los setenta, las casas de la cultura se reconfiguraban "hacia una vocación sociocultural" (Bouzada, 2001) y a un

establecimiento en red circunscrita a nivel de barrios (J. Renard (1987: 82) citado en Bouzada).

El pre cursor de este modelo, Malraux declaraba en 1968 a las casas de la cultura como lugares de carácter polivalente donde afloraba un deseo por descentralizar la creatividad cultural. A parte del papel protagónico que tomarían desde el arte y la cultura en el seno de la democracia laica (Bouzada, 2001), las casas de la cultura son concebidas de acuerdo a lo expuesto por Brizuela como un lugar:

- Que promueve el acceso a las manifestaciones culturales
- Que tiene un carácter polivalente, es decir integradora de las manifestaciones artísticas y culturales, incluyendo la ciencia y la tecnología
- Dedicado a las experiencias del presente que conmemoran al patrimonio cultural
- De creación, lo que quiere decir que es un espacio para la creación del presente y la re – creación de las tradiciones.
- Para la renovación de las cualidades simbólicas del patrimonio cultural
- Y un espacio que tiene un impacto local y da acceso democrático a las diferentes manifestaciones culturales.

Adicional a esto, son organizaciones que responden a la emancipación de la identidad cultural local donde las comunidades convergen con diversas manifestaciones culturales, generando procesos de re construcción y apropiación de ésta.

Para Brizuela, las casas de la cultura tienen tres aspectos integradores: Cultura, patrimonio y mediación.

> “donde el objeto patrimonial se convierte en el mediador que vincula a la tradición con las prácticas culturales, dando forma y manteniendo la identidad cultural local.

Desde esa óptica, el patrimonio cultural, se coloca como el objeto al rededor del cual se construye toda la actividad de las casas de la cultura.” (Brizuela, 2007)

Con base a esto, las casas de la cultura tienen una labor de preservación simbólica patrimonial tangible o intangible por medio de eventos que mantienen y renuevan este valor simbólico del patrimonio. Entonces, la labor de las casas de la cultura es justamente asegurar la continuidad y transmisión a futuras generaciones de los bienes/servicios culturales que se han ganado un espacio en la memoria colectiva como espacios simbólicos para la construcción de identidad local. (Brizuela, 2007)

Es así que, las Casas de la cultura tienen de base dos eventos: el primero de ellos es la promoción del aprendizaje de los códigos de las prácticas artísticas tradicionales y el segundo, los relacionados con la circulación de los objetos culturales (Brizuela, 2007) promoviendo de esta forma la permanencia simbólica patrimonial.

Los medios por los cuales operan las casas de la cultura en estos eventos, según Brizuela, tienen su fundamento en la gestión cultural la cual acerca objetos con sujetos mediante sus prácticas. De esta forma colocan en el presente los objetos culturales tangibles o intangibles, sostienen su valor simbólico patrimonial en el tiempo y tienen un impacto local.

Desde la gestión cultural, se promueve la circulación de los bienes culturales, el acceso a los mismos, la promoción de actores y objetos específicos, el acceso a los códigos de las prácticas que permite participar de la creación y consumo de los bienes culturales, la promoción de un sentido de tradición y provisión de un espacio de confrontación y reconfiguración de las prácticas culturales. (Brizuela, págs. 6,7)

Las casas de la cultura concebidas desde una perspectiva de interfaz, permite visibilizar las interacciones que se llevan a cabo entre los diferentes actores y objetos, entendiendo como

actores, a los productores/artistas, los promotores culturales, instructores, aprendices y visitantes (Brizuela, 2007).

- Los artistas identificados como productores, son los principales proveedores de bienes y servicios culturales, los cuales están ubicados en la zona de articulación con los procesos de interpretación y apropiación del patrimonio cultural.
- Los promotores culturales se encargan de establecer la agenda cultural al seleccionar las manifestaciones culturales que serán promovidas para su circulación, por lo tanto, están ligados al área de proceso de producción y consumo de los bienes culturales.
- Por otra parte, los instructores a través de talleres, cursos y en ocasiones grupos artísticos forman, generalmente a la población local, en los recursos básicos de la representación cultural. Lo cual responde al proceso de acceso cultural al conocimiento
- y a las manifestaciones objetuales, en el cual recíprocamente también están los aprendices y visitantes.
- Los aprendices son miembros de la comunidad local interesados en adquirir conocimiento y habilidades en los recursos básicos culturales que los dota de competencias en una práctica específica, otorgándoles la habilidad de ser productores.
- Y por último, los visitantes como actores ya sean locales o foráneos, principalmente están interesados en el consumo cultural y esparcimiento por medio de "exhibiciones y otras representaciones del patrimonio*"*. (2007)

Por otra parte, se identifican dos eventos gestados en las casas de la cultura, estos responden a las prácticas sociales de preservación y renovación del patrimonio cultural, y son clasificados en eventos cerrados y eventos abiertos (Brizuela).

Es así que, los eventos cerrados son aquellos que se desarrollan al interior de las casas de la cultura, y tienen como finalidad la “preservación y renovación del patrimonio cultural por medio de su re-creación y por la apropiación de sus códigos de interpretación y reproducción” (Brizuela, 2007), concretados en talleres, cursos, ensayos de organizaciones, donde el conocimientos es transmitido a través de la interacción entre instructor y aprendices.

En contraposición, los eventos abiertos se promueven para ser realizados al exterior de las casas de la cultura, de esta forma permiten el acceso al público en general el cual “produce conocimiento a partir de las operaciones de reconocimiento, diferenciación y entendimiento” (Brizuela, 2007) a través de actividades artísticas, que conmemoran los valores simbólicos patrimoniales, tales como exhibiciones, conciertos, espectáculos artísticos entre otros donde artistas, promotores y públicos interactúan.

En este esquema expuesto por Brizuela (2007), se evidencian los diferentes procesos que se gestan al interior de las casas de la cultura, los diferentes actores que interactúan en cada uno y la procedencia de las prácticas culturales locales.

En conclusión, las casas de la cultura, son espacios comunitarios que permiten el ejercicio de creación, circulación, formación, y apropiación de la cultura e identidad local, donde convergen expresiones y manifestaciones artísticas polivalentes de fuentes descentralizadas que reafirman, conmemoran y transmiten los valores culturales de la comunidad. Son lugares donde la cultura se democratiza a través de los diferentes eventos que en estas se gestan.

Casas de la cultura en Bogotá Distrito Capital

Las casas de la cultura en Bogotá emergen en 1997 a través de un proyecto que responde a las demandas de las comunidades locales de contar con un espacio propio de encuentro en pro de la convivencia y el desarrollo de las artes y la cultura a favor de la comunidad. Este proceso se inicia en la administración del entonces alcalde mayor de Bogotá, Antanas Mockus y Paul Bromberg, la cual las reconoce "como organizaciones sociales que dinamizan procesos de "articulación, descentralización, autonomía, participación, convivencia pacífica, solución alternativa de conflictos, sentido de identidad y pertenencia (…)" en las comunidades" (Consejo de Bogotá, 2010)

Tabla 1 Año de creación Casas de la cultura Bogotá. 1998 -2007
Fuente: Creación propia

Casa de la cultura	Año de creación
Fontibón	2000
Engativa	2001
Barrios Unidos	2002-2006
Tunjuelito	
Ciudad Bolivar	
Sumapaz	
Usaquén	2007
Santa fe	
Antonio Nariño	
Puente Aranda	

Los primeros resultados de este proyecto se desarrollan a partir de 1998, año en el cual empiezan a gestarse algunas casas de la cultura. Los procesos de creación de estas, han sido motivados de dos formas, la primera por el reconocimiento de estas por parte del distrito (Fontibón y Engativá) como organizaciones culturales y por otro lado, promovidos por la priorización en los encuentros ciudadanos.

Para el año 2007, a través de la alcaldía y múltiples programas, ya estaban creadas o en proceso diez Casas de la Cultura a nivel distrital.

En la actualidad, Bogotá cuenta con 15 casas de la cultura, donde se incluyen, las casas de la cultura de Kennedy, Suba, San Cristóbal, la candelaria y Rafael Uribe.

Este proceso de creación, trajo consigo la convergencia de los directivos de las casas en el Consejo Distrital de casas de la Cultura, constituido en 2006 en el marco del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SCRD), el cual se estableció como un escenario para "los

encuentros, deliberación, participación y concertación de las políticas, planes y programas públicos y privados y las respectivas líneas estratégicas de inversión para el desarrollo de las casas de la cultura en todas sus dimensiones y procesos." (Consejo Distrital de Casas de la Cultura, 2010)

Para el año 2011 la Secretaria de Recreación, Cultura y Deporte, debía llevar a cabo el proceso de Formulación Participativa de la Política Pública de Casas de la Cultura, este proceso aún no se ha concluido en una política clara a nivel distrital de las mismas, por lo tanto, las amenazas son latentes al no contar con una política pública que garantice la permanencia de las casas de la cultura y facilite el cumplimiento de sus objetivos. Ya que estas dependen de las voluntades de la administración de turno, afectando así la autonomía y la autenticidad artística al verse obligados a concursar por proyecto para garantizar su subsistencia, atropellando de esta forma el tejido social y la identidad local. (Consejo de Bogotá, 2010)

Sin embargo, dentro del Proyecto de acuerdo No. 116 de 2010, se entrega una aproximación a la definición de estas:

> Las casas de la cultura son personas jurídicas de segundo nivel, conformadas por organizaciones culturales y sociales legalmente constituidas, con sede en la respectiva localidad.
>
> Son espacios abiertos a la comunidad que desarrollan en forma permanente actividades de formación, creación, investigación, apropiación y circulación de las diferentes manifestaciones del arte, la cultura, el patrimonio y la autorregulación ciudadana.
>
> Las casas de la cultura son organizaciones sin ánimo de lucro, de reconocida idoneidad que tienen como objeto dinamizar, gestionar, articular, y potenciar procesos de

participación y organización del sector cultura, arte y patrimonio en las localidades de conformidad con las políticas distritales y nacionales. (Consejo de Bogotá, 2010)

Por otra parte, el decreto deja explicito que en algún momento se esperaba paulatinamente que las casas de la cultura fueran sostenibles gracias a su gestión, pero este modelo no fue exitoso ya que a pesar del esfuerzo por la auto sostenibilidad, los objetivos no se alcanzaron, esto ratifica la necesidad de financiamiento mediante recursos públicos. Actualmente, se encuentra en discusión el financiamiento público permanente de los procesos de las casas de la cultura, pero garantizando la autonomía de éstas.

Como se mencionó, lamentablemente, no existe un Proyecto de acuerdo numerado que defina en un marco legislativo las Casas de la Cultura, no obstante, para esta investigación se trabajará con la definición expuesta.

Hasta este punto, en el panorama de las casas de la cultura, el direccionamiento de estas organizaciones se limita a la ejecución de presupuestos destinados para ciertas temporadas del año, la pre visión de alianzas con organizaciones, actividades y públicos para continuar con sus procesos. Existe un vacío evidente en la gestión de las casas de la cultura otorgado principalmente, a la carencia de herramientas y recursos para promoverlas, pues la incertidumbre legislativa y la falta de claridad en los recursos para su gestión, hace que estas se proyecten al corto plazo como respuesta al compromiso con la alcaldía local y la comunidad.

Marco Institucional Corporación Casa de la cultura de Usaquén

Estado situacional de la Casa de la cultura de Usaquén

A continuación se relaciona la situación actual de la Casa de la Cultura de Usaquén, abordando temas históricos y estratégicos de la organización como punto de partida para el

estudio de caso, evidenciando el modelo de gestión y las características específicas de la organización y sus avances en el tiempo.

Reseña histórica y objeto creacional

El proceso de creación de La Corporación Casa de la Cultura de Usaquén (CCU) se inicia en el año 2005 con la conformación de un espacio de participación denominado la mesa de la cultura, integrado por diferentes organizaciones artísticas y culturales de la Localidad. En el año 2006 en el marco del proyecto "Buscando la Casa de la Cultura" apoyado por la Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte, se realizan varios conversatorios para concertar la idea de Casa de la Cultura con las Autoridades Locales, organizaciones artísticas y culturales, el Consejo Local de Cultura y la comunidad en general[15].

De este proceso queda consolidada la Corporación Casa de la Cultura de Usaquén y se definen sus principales actividades de programación artística, cultural y patrimonial; formación No formal, comunicación, investigación, capacitación y Gestión.

La entidad obtiene su personería jurídica en Octubre de 2008, delegando la implementación de los proyectos culturales a las organizaciones fundadoras; la Asociación La Esfinge, con el proyecto de visibilización y la Corporación Mestizajes con los proyectos de visibilización y fortalecimiento de la Casa de la Cultura de Usaquén.[16]

Según la legislación Colombiana respecto al modelo de gestión, estima que, las casas de la Cultura deben ser sostenibles, por lo tanto propone corresponsabilidad del sector público y privado. En el caso de la CCU, su modelo de gestión está apoyado principalmente por la alianza con: la Junta de Acción Comunal del barrio Babilonia quien pone a disposición de la

---

[15] Fuente: http://www.casaculturausaquen.com/

[16] Corporación Casa de La Cultura De Usaquén. Localidad Usaquén. Programa de Fortalecimiento de las Organizaciones Culturales. CONVENIO NO. 318/09 OEI – SDDE – SCRD. Operado por CBP Consultoría Ltda. Plan estratégico versión 1.0

casa de la Cultura el espacio físico; 7 Organizaciones de la comunidad cultural local, reconocidas como corporadas[17] y grupos que están en circulación constante, quienes apoyan los programas artísticos y culturales; y por último, convenios con la secretaria de cultura, recreación y deporte la cual apoya con recursos que permiten la financiación de los programas y el cubrimientos de costos y gastos de ejecución de los mismos.

La Corporación Casa de la Cultura de Usaquén se define como una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objeto "organizar la base cultural de la localidad de Usaquén para ser socio de la Casa de la Cultura de la localidad y garantizar su participación en el accionar de la misma, como dinamizador de procesos culturales, turísticos y ambientales" Esto según Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio de Bogotá en el cual también se encuentran registrados los objetivos de la corporación de la siguiente forma:

A) Promover la participación de la base cultural de Usaquén. B) Fortalecer un modelo de gestión artística cultural, turística y ambiental de carácter participativo y democrático, desde la corporación cultural de Usaquén y la casa de la cultura de Usaquén. C) Apoyar el trabajo artístico, socio cultural, turístico y ambiental que desarrolle la casa de la cultura de Usaquén y que redunde en beneficio de la comunidad. D) impulsar la promoción y consolidación de redes culturales, turísticas y ambientales cuyo nodo principal sea la casa de la cultura y/o la corporación de artistas de Usaquén. E) Desarrollar proyectos y actividades artísticas y/o culturales, turísticas y ambientales que fortalezcan la base cultural local, el de desarrollo turístico que favorezcan el acervo cultural y de conservación del entorno ambiental sano. F) Servir de mediador entre la administración local, la

[17] Corporadas: Son aquellas organizaciones que están en articulación con la Casa de la Cultura y apoyan sus procesos.

base cultural y la empresa privada para el desarrollo, sostenibilidad y buen funcionamiento de la organización cultural local.

Es así, como la corporación se ha convertido en una institución mediadora entre la ciudadanía y la cultura, que tiene un rol importante en la promoción de la cultura y sus diversas manifestaciones a nivel local.

Aspectos Estratégicos y de Gestión

La Corporación Casa de la Cultura nació con la idea de organizar la base cultural de la localidad en cuatro dimensiones artísticas: formación, circulación, investigación y apropiación. Se trata de un espacio donde convergen la danza, la música, el teatro y las artes plásticas como ápices de la corporación a través de cursos, talleres, exposiciones, muestras y eventos que buscan acercar al público a las artes mediante una educación no formal.

Plan estratégico 2011-2016.

La Corporación Casa de la Cultura de Usaquén dentro del programa de consultoría en fortalecimiento de las organizaciones culturales de la Alcaldía Mayor de Bogotá en el año 2011 establece su plan estratégico con proyección al 2016, en el cual se define la misión, la visión, la hoja de vida de la organización, la descripción del entorno, las dimensiones artísticas que responden al plan decenal de cultura 2012-2021, los servicios ofertados identificados como expresiones artísticas y culturales, los objetivos estratégicos de la organización, beneficiarios, plan operativo, entre otros.

Dentro de este documento define su propósito central sin perder de vista lo establecido en la Ley y en el Certificado de existencia y representación legal, de la siguiente forma:

> “tiene como propósito central diseñar e implementar estrategias de articulación y viabilización de procesos culturales, apoyo al fortalecimiento y autogestión de las

organizaciones culturales y los bienes y servicios que ofrecen a sus beneficiarios." (Casa de la Cultura de Usaquen, 2011)

Dentro de este documento identifica mediante un gráfico, los grupos de interés de la siguiente forma:

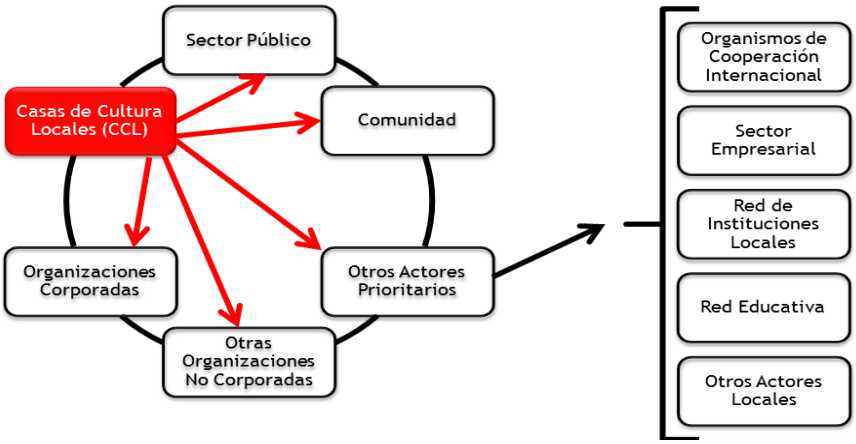

Figura 5 Grupos del interés de la Corporación Casa de la Cultura

A continuación se relacionan algunos elementos que hacen parte del plan estratégico de la organización que permitió visibilizar aquellos aspectos a trabajar y aprovechar para cumplir con la razón de ser de la organización. La información que se relaciona a continuación es copia fidedigna del documento original *iniciativa para: fortalecimiento integral de las actividades de circulación, formación, investigación, creación y patrimonio cultural*. Plan Estratégico. Versión 1.0. 2011. Corporación Casa de la Cultura de Usaquén

Misión y Visión

Misión:

La Corporación Casa de la Cultura de Usaquén busca, mediante el fomento del arte, la cultura y el patrimonio, lograr el acceso de las comunidades a los diferentes procesos artísticos y creadores, buscando que el arte se vea como una opción de vida.

Visión:

Para el 2016 La Corporación Casa de la Cultura de Usaquén será el referente a nivel local y distrital del arte , la cultura y el patrimonio , reconocido como un espacio en el cual se fomente el aprendizaje de las artes, con propuestas culturales y artísticas en marcha y con un trabajo de proyección que le permite incidir en lo social; recuperación de la memoria cultural permitiendo la circulación de los programas, propuestas, saberes, reflexiones e investigaciones gestadas en el camino; estará en constante articulación con los demás espacios artísticos y culturales, y será una propuesta para la conjunción, la transformación, la imaginación, la creatividad, el respeto por la diferencia y la pluralidad.

Objetivos estratégicos de la organización

De acuerdo a lo anterior y partiendo de la información arrojada en el diagnóstico DOFA se plantearon los objetivos estratégicos de la corporación dividiéndolo en dos enfoques, el primero fue mitigar los riesgos identificados y el segundo maximizar los beneficios sociales y organizacionales

Dentro del Análisis DOFA se evidencio como amenazas las dificultades de la corporación para articularse con organizaciones y entidades del gobierno de la localidad con el fin de adelantar y gestionar procesos artísticos. Como debilidad se detectó, debilidad en las estrategias y mecanismos para gestionar los recursos económicos, logísticos y técnicos para fortalecer los procesos de formación, circulación y creación en los procesos culturales y patrimoniales de la localidad.

Dentro de sus fortalezas esta la articulación con organizaciones y colectivos culturales que han aportado al proceso de consolidación de la casa de la cultura, y la gestión social, cultural y artística hacia la oferta cultural artística en las diferentes UPZ[18] de la localidad.

Como oportunidad se detectó en su momento, la implementación del modelo de trasformación de la acción cultural local, por medio del fortalecimiento de organizaciones artísticas con miras a ampliar la oferta cultural local, el cual fue planteado al final de la formulación del plan estratégico.

De acuerdo a este diagnóstico la Corporación planteo los siguientes objetivos:

Objetivos estratégicos para mitigar riesgos identificados

- Generar trabajo artístico y cultural, articulando las organizaciones corporadas a la CCL[19] con las instituciones de gobierno local y demás actores prioritarios, desarrollando alianzas bajo la implementación del modelo de la transformación de la acción cultural, en procura de contribuir a la sostenibilidad financiera y social de las mismas.
- Desarrollar dinámicas de identificación, gestión y relación entre las organizaciones corporadas y no corporadas a la CCL con los diferentes actores prioritarios para la acción cultural local y de ciudad, dando alcance a las expectativas cruzadas entre estos y los agentes culturales

[18] UPZ: Unidad de planeación local. La función de las UPZ es servir de unidades territoriales o sectores para planificar el desarrollo urbano en el nivel zonal. Son un instrumento de planificación para poder desarrollar una norma urbanística en el nivel de detalle que requiere Bogotá, debido a las grandes diferencias que existen entre unos sectores y otros. Extraído de la página de la Secretaria Distrital de Planeación. 2016.

[19] La sigla CCL es homologa a CCU la cual se refiere a la Corporación Casa de la cultura de Usaquén

Objetivos Estratégicos para maximizar beneficios sociales y organizacionales

- Diseñar e implementar estrategias de articulación y viabilización de procesos culturales, apoyo al fortalecimiento y autogestión de las organizaciones culturales y los bienes y servicios que ofrecen a sus beneficiarios.
- Consolidar a la CCL de Usaquén, como el principal centro de desarrollo artístico cultural y patrimonial de la localidad, en el que convergen organizaciones artísticas locales y el sector empresarial público y privado; quienes a través de su intervención participación y concurso posibilitan la ampliación de la oferta cultural de la localidad.

Dentro de este mismo plan, la organización planteo una iniciativa con la cual se estableció como objetivo garantizar que la CCU "sea un espacio abierto a la ciudadanía en general, de manera constante y permanente, para la garantía de los derechos culturales, inculcar la apropiación de los grupos y artistas culturales con la localidad" (Casa de la Cultura de Usaquen, 2011)

Con el fin de responder a esta iniciativa, se identificaron aquellos actores prioritarios para esta propuesta, los recursos técnicos, humanos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo estas iniciativas en las que se enmarcan:

Escuelas de Formación Artística y cultural

- Escuela de Comparsa
- Escuela de Títeres
- Escuela del Cuerpo
- Escuela de Música Llanera
- Escuela de Música Guitarra
- Escuela de Danza Folclórica

Este proyecto ha sido la base en la cual la organización ha establecido su programación. Algunas de las actividades propuestas en este plan se desarrollan en la actualidad, otras se han visto interrumpidas por la cantidad de asistentes a los talleres.

De acuerdo a la proyección de la organización y su esfuerzo durante el desarrollo de su actividad han alcanzado los siguientes logros:

- El posicionamiento que ha logrado como Casa de la Cultura en la localidad y el reconocimiento, y en algunos casos la emulación del modelo de gestión por parte de Casas de la Cultura de otras localidades que ya están en funcionamiento y de otras que están en proceso de formación.
- El reconocimiento y la buena relación, que han ido tejiendo con trabajo, con la JAL de Usaquén. El mayor logro ha sido conformar una Corporación Casa de la Cultura.
- La permanencia de una programación constante de grupos artísticos locales que ha permitido visibilizar las diferentes expresiones artísticas y culturales de la localidad
- El fortalecimiento de la articulación con los centros culturales satélites de la localidad, a través de alianzas estratégicas que han permitido la creación informal de una red de espacios para la cultura.

Aspectos organizacionales

Infraestructura y equipamiento[20]

La organización para ejercer sus actividades no cuenta con una infraestructura propia, sin embargo, tiene su sede principal en el Salón Comunal de Babilonia – Usaquén (Bogotá). Donde cuenta con los siguientes espacios principales para realizar su labor:

Sala múltiple: Ubicada en planta baja con una dimensión de 88.68 mts^2

[20] Esta información ha sido recolectada del informe "diagnóstico de casas de la cultura 2015. Usaquén" de la secretaria de cultura, recreación y deporte – sub dirección de prácticas culturales.

Aula para clases: Ubicada en el planta baja con capacidad para 25 personas

Biblioteca comunitaria

- *Medidas generales*: 31.77m^2
- *Salas:*

  General

  Sala de cómputo:
- *Servicios:* Consulta en sala, préstamo portátil en sala, Ludoteca, promoción de lectura y escritura, fomento de las artes y prácticas culturales
- *Capacidad:* 25 Personas.
- *Equipo de cómputo:* equipada con 4 portátiles marca ACCER, pantalla plana – disco 320 memoria, 2 gigas. Con acceso a internet ilimitado velocidad de 4 megas

Auditorio

- *Medidas generales:* 124.47m^2 mts.
- *Aforo:*200 personas
- *Tarima o escenario:* dimensiones 4.20 mts 7.80 mts x5.50 MTS.

  Cuenta con:

  Silletería móvil para 130 personas – 60 pupitres

  Luces y sonido dotación móvil:

  Reflectores: Cinco (5)

  Planta de sonido: capacidad 8 micrófonos,

  Cabinas de sonido: Dos (2) marca Gemini 1.500wts potencia

  Micrófonos: Cinco (5)

Perifoneo fijo con amplificación exterior

Equipo de Proyección audiovisual

Video Beam: marca EPSON 2500 lumix,

Pantalla de proyección: 3mts X 4 mts,

Proyector SHARP

Camerinos y cabina de sonido

Otros espacios de servicio

- una cafetería pequeña
- dos oficinas
- una batería de baños
- Un parque para niños

PLANOS

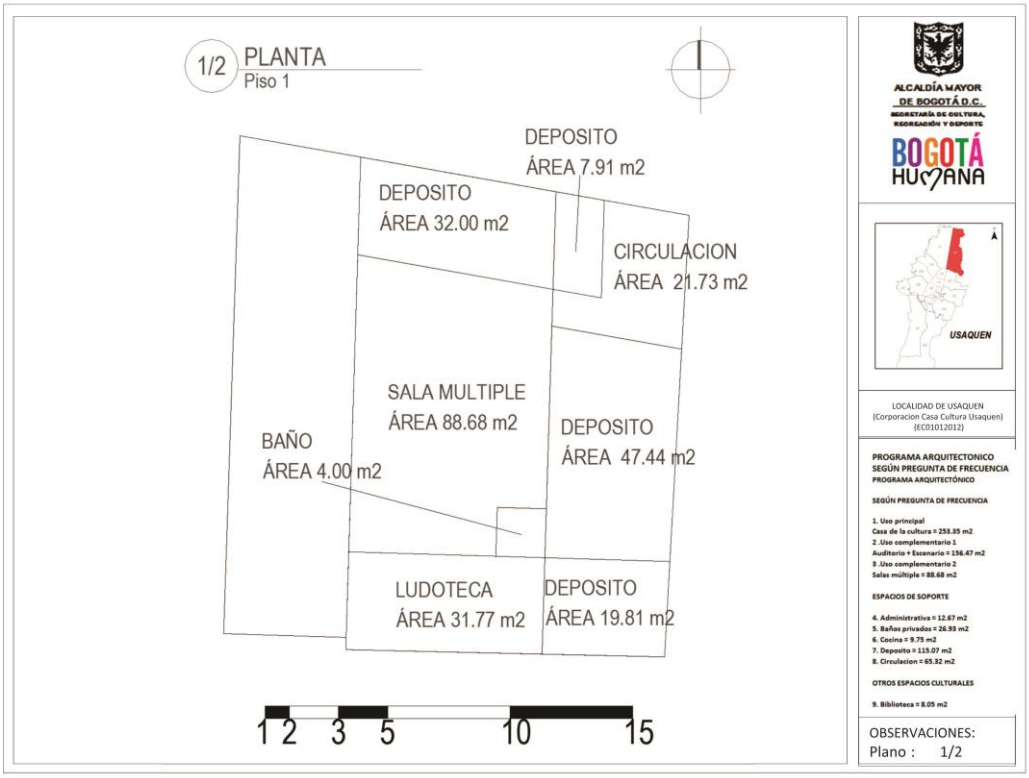

Figura 7 Plano Planta baja Sede Principal casa de la cultura
Fuente: Diagnóstico Casa de la Cultura de Usaquen 2015. Secretaria de Cultura Recreación y Deporte

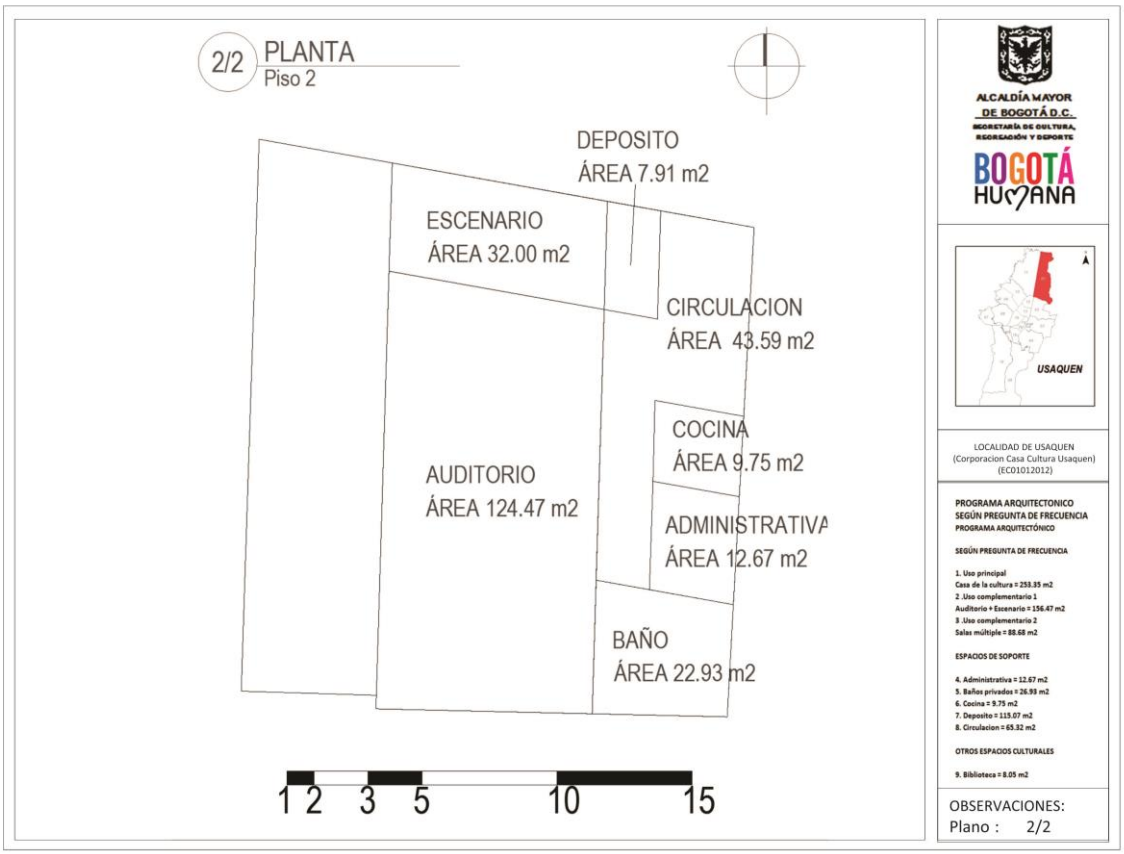

Figura 8 Plano Primer piso Sede principal Casa de la Cultura
Fuente: Diagnóstico Casa de la Cultura de Usaquén 2015. Secretaria de Cultura Recreación y Deporte

Las actividades de la Corporación no se limitan a este espacio. También, hace intervenciones en otros salones comunales y espacios al aire libre[21] respondiendo a su deseo de "ser una red de espacios ya existentes en la localidad para así poder llegar a todos los rincones de la localidad sin sacrificar o centralizar los recursos con los que cuentan" (Secretaria de Cultura, Recreacion y Deporte - Subdirección de Prácticas Culturales, 2015)

En cuanto al equipamiento, dependiendo de las necesidades y requerimientos de la actividad cultural, las asociaciones o grupos artísticos deben hacer el montaje de sus propios

[21] Ver aspectos sociales

equipos. En caso de que se necesite para la Casa de la Cultural deben ser alquilados al igual que los instrumentos para realizar las actividades formativas.

A través del tiempo y la gestión, el Salón comunal se ha ido transformando en un escenario con los mínimos técnicos para las puestas en escena de presentaciones culturales, talleres y actividades de formación cultural a la población de interés, gracias a trabajo conjunto con la CCU.

Convenios y Financiación

Para realizar su actividad la Casa de la Cultura cuenta con varios convenios de asociación y financiación. Dentro de los convenios de asociación, ha logrado establecer acuerdos con la Junta de Acción Comunal del barrio Babilonia en el préstamo y mantenimiento de la infraestructura física. Para la permanencia de las actividades en la Casa de la Cultura durante el año, sobre todo para el primer semestre, mediante convenios con la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y la Universidad San Buenaventura se desarrollan programas formativos para aficionados, adulto mayor y niños/as, los cuales son gratuitos y concluyen en una muestra al final de cada semestre del año.

Como uno de los activos más importante de la organización se encuentra los proyectos y programas concedidos por las organizaciones corporadas y cercanas, los cuales han apoyado al proceso funcional de la Casa de la Cultura. (Secretaria de Cultura, Recreacion y Deporte - Subdirección de Prácticas Culturales, 2015)

Por otra parte, el proceso de la organización ha sido financiado con recursos públicos desde el proceso de creación donde participaron la mesa de la cultura (conformada por artistas y organizaciones culturales) y la corporación de artistas de Usaquén. Bajo el plan Local de Cultura de Usaquén (2008 -2011) se consolida como Corporación Casa de la Cultura de Usaquén en la línea estratégica de “Organización de la cultura” bajo el programa “Usaquén

Culturalmente Incluyente"; logrando para el 2008 la formalización como organización. Esto se logró por la participación de la base cultural en los Encuentros ciudadanos en el año 2008 donde se estableció como meta "Gestionar la construcción y/o funcionamiento de la Casa de la Cultura como espacio de visibilización del sector cultural local, en compañía de las acciones distritales"[22]

A continuación se relacionan los recursos que desde entonces han sido asignados para apoyar el proceso de la Casa de la cultura:

Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Recursos distritales	$ 19.000.000	$ 20.000.000	$ 66.500.000	$ 56.000.000	$ 59.850.000	$ -	$ -	$ -	$ -
SCRD	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 70.623.000	$ 78.000.000	$ 63.710.000	$ 81.000.000
FDL	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 90.000.000	$ 200.000.000	$ 350.000.000

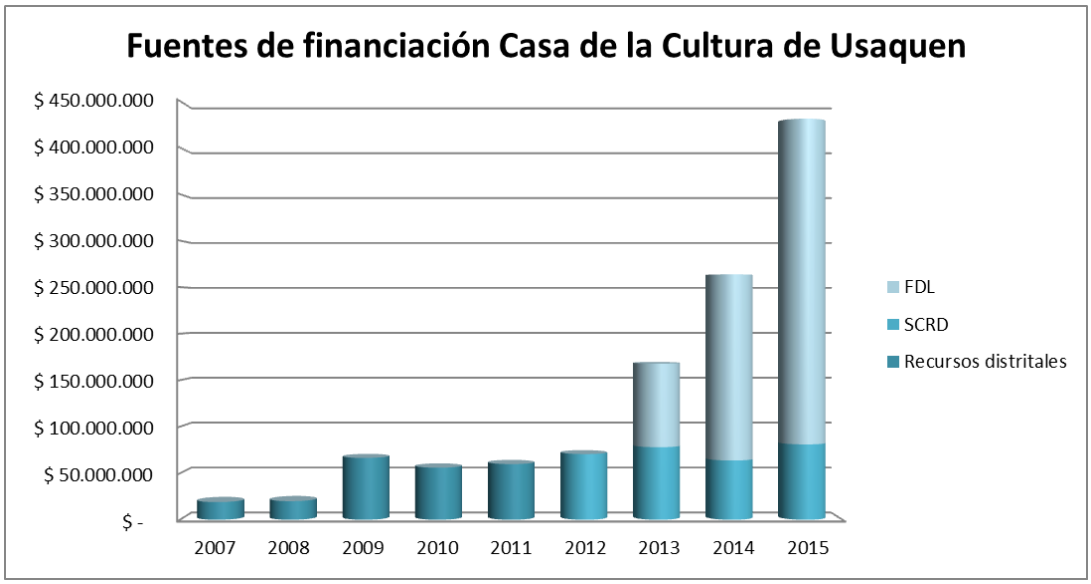

Figura 9 Fuentes de financiación Casa de la cultura de Usaquén
Fuente: Diagnóstico Casa de la Cultura Usaquén 2015

Durante el tiempo de creación e introducción de la Casa de la Cultura en el periodo 2007 - 2011 fueron asignados recursos distritales con fines específicos que permitieron la consolidación, formalización y fortalecimientos de la organización como entidad pionera en la

[22] Esta información se construyó con base en: Plan local de Cultura de Usaquén 2007; Plan de desarrollo Económico, social, ambiental y de obras públicas para Usaquen2013 -2016 "Usaquén humana, segura y en paz con su entorno"; Diagnóstico de Casa de la Cultura 2005- SCRD Subdirección de prácticas culturales-;

promoción, difusión y acceso a la cultura, el arte y el patrimonio en la localidad bajo los siguientes proyectos:

Proyecto	Año
Visibilización Casa de la cultura de Usaquen	2007
Fortalecimiento Casa de la Cultura de Usaque	2008
Casa de la cultura de Usaquen un espacio para el arte, la cultura y el patrimonio	2009
Casa de la cultura de Usaquen un espacio para el arte, la cultura y el patrimonio, en el marco de una Bogotá de derechos	2010
Casa de la cultura de Usaquen un espacio para el arte, la cultura y el patrimonio, para la garantía de los derechos culturales	2011

Tabla 2 Proyectos financiados 2007-2008
Fuente: Diagnóstico Casa de la Cultura Usaquén 2015

Gracias a la continuidad de los programas, a pesar de los escasos recursos, a partir del 2012 la corporación es reconocida como una entidad cultural encargada de promover el acceso de cualquier población a las artes, la cultura y el patrimonio. Por tanto, la Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) como parte de sus programas de inversión directa en "Formalización y fortalecimiento de las entidades sin ánimo de lucro con fines culturales, recreativos y deportivos del distrito" realiza convenios anuales en el que asigna recursos a la Corporación con el propósito de impulsar la labor de la entidad y apoyar el financiamiento de las actividades del segundo semestre del año (Julio – Diciembre) enfocadas hacia el plan de desarrollo local, tales como:

Escuela de Títeres, Escuela de Música Llanera, Cine con Ruana, Escuela de Comparsas, Escuela de Guitarra, Escuela de Escultura, Poesía y Cuento al Barrio, Escuela de Artesanías con madres comunitarias, la Feria de las Palabras, el Festival del Adulto Mayor, las Novenas Navideñas, la edición e impresión de la Revista Creadores, el Festival de la paz y la Reconciliación, y Rollos de Paz.

Para los periodos 2013, 2014 y 2015 la Corporación ha recibido financiación por parte de dos fuentes. Como se mencionó anteriormente la primera fuente es la Secretaria de Cultura, Recreación y Deportes, y la segunda fuente, surge a partir de un convenio realizado con el Fondo de Desarrollo Local (FDL) donde se realizaron, con estos recursos asignados por año, las siguientes actividades: Navidad en Usaquén, fiesta de Bogotá, cumpleaños de Bogotá, cumpleaños de Usaquén, caminos de mujer, festival de adulto mayor, festival de las artes.

La información presupuestaria[23] que se relaciona a continuación fue realizada con base en los presupuestos de la Secretaria de Cultura Recreación y Deporte, ya que las directivas de la Casa de la Cultura no facilitaron información financiera ni presupuestaria por cuestiones de confidencialidad.

Presupuesto aproximado anual de Ingresos y Gastos Corporación Casa de la Cultura												
Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2013-	2014-	2015-
Recursos distritales	$ 19.000.000	$ 20.000.000	$ 66.500.000	$ 56.000.000	$ 59.850.000	$ -	$ -	$ -	$ -			
SCRD	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 70.623.000	$ 78.000.000	$ 63.710.000	$ 81.000.000			
FDL	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -				$ 90.000.000	$ 200.000.000	$ 350.000.000
Gastos administrativos	$ -	$ -	$ 9.962.213	$ 8.389.232	$ 8.965.992	$ 10.579.870	$ 11.685.002	$ 9.544.250	$ 12.134.425	$ 13.482.694	$ 29.961.543	$ 52.432.701
Servicios técnicos (personal)	$ -	$ -	$ 7.666.502	$ 6.456.002	$ 6.899.852	$ 8.141.826	$ 8.992.289	$ 7.344.855	$ 9.338.146	$ 10.375.718	$ 23.057.150	$ 40.350.013
Gastos de representación	$ -	$ -	$ 1.390.845	$ 1.171.238	$ 1.251.761	$ 1.477.077	$ 1.631.367	$ 1.332.492	$ 1.694.112	$ 1.882.347	$ 4.182.993	$ 7.320.237
Alimentación	$ -	$ -	$ 26.449	$ 22.273	$ 23.804	$ 28.089	$ 31.023	$ 25.339	$ 32.216	$ 35.796	$ 79.546	$ 139.206
honorarios	$ -	$ -	$ 878.416	$ 739.719	$ 790.575	$ 932.878	$ 1.030.323	$ 841.563	$ 1.069.951	$ 1.188.834	$ 2.641.854	$ 4.623.244
Gastos generales	$ -	$ -	$ 2.937.007	$ 2.473.269	$ 2.643.306	$ 3.119.101	$ 3.444.910	$ 2.813.785	$ 3.577.407	$ 3.974.897	$ 8.833.103	$ 15.457.931
Adquisición de servicios	$ -	$ -	$ 1.894.712	$ 1.595.547	$ 1.705.240	$ 2.012.184	$ 2.222.368	$ 1.815.219	$ 2.307.844	$ 2.564.271	$ 5.698.381	$ 9.972.166
Materiales y suministros	$ -	$ -	$ 306.445	$ 258.059	$ 275.801	$ 325.445	$ 359.440	$ 293.589	$ 373.264	$ 414.738	$ 921.640	$ 1.612.871
Arrendamientos	$ -	$ -	$ 391.728	$ 329.876	$ 352.555	$ 416.015	$ 459.470	$ 375.293	$ 477.142	$ 530.158	$ 1.178.129	$ 2.061.726
gastos de transporte y comunicación	$ -	$ -	$ 170.021	$ 143.175	$ 153.019	$ 180.562	$ 199.423	$ 162.888	$ 207.093	$ 230.103	$ 511.341	$ 894.846
Seguros	$ -	$ -	$ 51.686	$ 43.525	$ 46.518	$ 54.891	$ 60.625	$ 49.518	$ 62.956	$ 69.951	$ 155.448	$ 272.033
Servicios publicos	$ -	$ -	$ 122.415	$ 103.086	$ 110.173	$ 130.005	$ 143.584	$ 117.279	$ 149.107	$ 165.674	$ 368.165	$ 644.289
Inversión/programas	$ -	$ -	$ 53.600.780	$ 45.137.499	$ 48.240.702	$ 56.924.028	$ 62.870.088	$ 51.351.965	$ 65.288.168	$ 72.542.409	$ 161.205.353	$ 282.109.368
Festivales	$ -	$ -	$ 34.644.470	$ 29.174.290	$ 31.180.023	$ 36.792.427	$ 40.635.618	$ 33.190.965	$ 42.198.527	$ 72.542.409	$ 161.205.353	$ 282.109.368
Escuelas artisticas	$ -	$ -	$ 16.006.126	$ 13.478.843	$ 14.405.513	$ 16.998.506	$ 18.774.103	$ 15.334.591	$ 19.496.184	$ -	$ -	$ -
impresiones y publicaciones	$ -	$ -	$ 2.950.184	$ 2.484.366	$ 2.655.166	$ 3.133.096	$ 3.460.367	$ 2.826.410	$ 3.593.458	$ -	$ -	$ -

Tabla 3 Presupuesto Aproximado anual de Ingresos y Gastos
Corporación Casa de la Cultura 2009-2015
Fuente: Construcción propia

[23] Presupuesto a valor corriente en COP (pesos colombianos)

Como fuente de financiación propia se considera los pagos realizados por los aprendices para ciertas actividades. El valor de los pagos los acuerda el formador e igualmente los recepciona. Estos son acuerdos a los que llega la casa de la Cultura con las organizaciones corporadas y no corporadas para los periodos en los que no hay financiamiento con el fin de continuar con los procesos, de los cuales no hay ningún control.

Las organizaciones corporadas que han apoyado el proceso de la Corporación Casa de la Cultura desde su constitución legal en 2008 han sido: La Esfinge, Real Bacatá, Fundación Cultural Balu, Ludi Mimo Clown, Títeres Patriada y Mestizajes.

La dirección del espacio cultural está a cargo del presidente de la Junta de Acción Comunal del Barrio Babilonia, el señor Nevardo Molina y el representante legal de la Corporación Casa de la Cultura de Usaquén el señor Ricardo Avella, junto con las organizaciones corporadas mencionadas.

Servicios activos

De forma permanente la organización cuenta con los siguientes servicios, los cuales son fortalecidos e impulsados durante el convenio con la Secretaria de Cultura y se desarrollan principalmente en la sede de la CCU.

- ✓ Formación artística en las instalaciones y otros espacios
    - Talleres Escuela del Cuerpo
    - Escuela de Música Llanera
    - Escuela de Música Guitarra
    - Escuela de Danza Folclórica
    - Taller de artes plásticas
    - Taller percusión y técnica vocal

- Danza urbana Break Dance

✓ Biblioteca: Biblioteca comunitaria Babilonia

✓ Servicios comunitarios

- Préstamo de espacios como emisora y biblioteca
- Préstamo de espacios para actividades culturales y/o comunitarias
- Programa para la primera infancia de la Universidad San Buenaventura

Figura 11 Muestra final- Grupo música llanera.
Fuente: Propia 2015

Figura 10 Programa para la primera infancia de la Universidad San Buenaventura.
Fuente: Propia 2016

Figura 12 Muestra final - Obra de teatro Grupo de Mujeres.
Fuente: Propia 2015

Figura 13 Emisora - Programa Penteclown
Fuente: Propia 2016

Aspectos Sociales

Ubicación geográfica

La Casa de la Cultura de Usaquén está ubicada al nororiente de la ciudad de Bogotá-Colombia-, en la localidad de Usaquén, la cual tiene una población proyectada para 2015 de 494.066 (DANE, 2005) personas entre estratos 1 y 6; es la quinta localidad en extensión en el distrito y está dividida en 9 Unidades de planeamiento zonal[24] (UPZ).

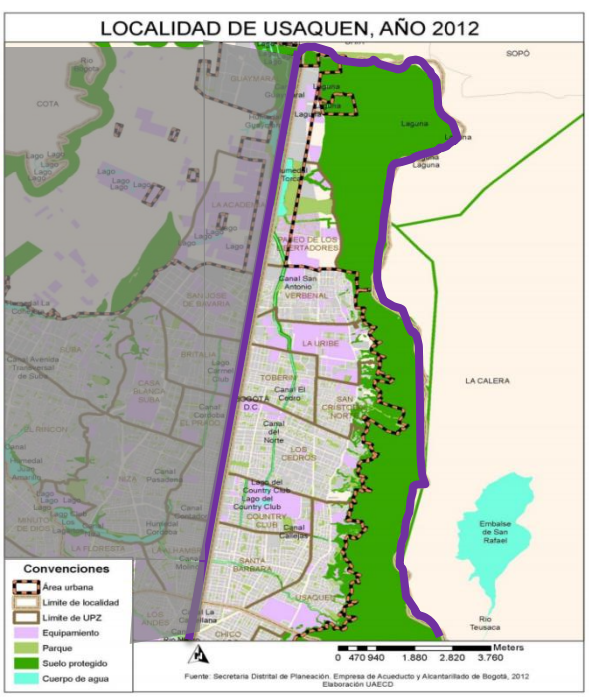

Figura 14 Distribución por UPZ de la localidad de Usaquén
Fuente: Dinámica de la construcción por usos. Localidad de Usaquén en los años 2002 - 2012. Observatorio Técnico Catastral. 2013

La Casa de la Cultura ejerce su actividad desde la UPZ Toberín extendiendo su oferta a las demás UPZ dando cubrimiento a los siguientes espacios y barrios:

- Salón cultural de Babilonia

[24] Son áreas urbanas más pequeñas que las localidades y más grandes que el barrio. La función de las UPZ es servir de unidades territoriales o sectores para planificar el desarrollo urbano en el nivel zonal. Son un instrumento de planificación para poder desarrollar una norma urbanística en el nivel de detalle que requiere Bogotá, debido a las grandes diferencias que existen entre unos sectores y otros. Son la escala intermedia de planificación entre los barrios y las localidades

- Salón comunal Torcoroma
- Salón comunal Tibabita
- Salón comunal San Antonio II
- Salón comunal codito

Desarrolla sus actividades en otros espacios como lo son: salones comunales, Iglesias, colegios, parques, escenarios, etc., con el fin de colocar a disposición de la comunidad y evitando la necesidad de desplazamiento para beneficiarse de las actividades desarrolladas y por otro lado, respondiendo a su intención de fortalecer la articulación con otros espacios de la localidad como salones comunales y espacios no convencionales, y así constituirse como una red de espacios para la cultura. (Secretaria de Cultura, Recreacion y Deporte - Subdirección de Prácticas Culturales, 2015)

Como se evidencia en la Tabla 4 sus principales focos de intervención son las UPZ más cercanas que corresponden a San Cristóbal Norte y Verbenal.

Tabla 4 Cubrimiento cultural por UPZ y barrios. CCU
Fuente: Creación propia inspirado por Diagnóstico casas de la cultura 2015. Usaquén apartado UPZ – barrios donde se desarrollaron las acciones

UPZ	BARRIO
Toberin	Babilonia
	Jardin Norte
	Pantanito
	El toberin
San cristobal	San Cristobal Norte
	Danubio
	Araujo
	Torcoroma
	Cerro Norte
	Villan Nydia
	Soratama
	Alta Blanca
	Servita
Verbenal	Horizontes
	Tibabita
	San Antonio I
	San Antonio II
	Codito
	Balcones de Oriente
	Chaparral
	Lijaca
La uribe	San Juan Bosco
	La uribe

Entorno social

Comunidad beneficiaria.

La CCU enfoca sus esfuerzos principalmente hacia la población vulnerable de la localidad entre estratos 1 al 3, con el fin de fomentar el arte y la cultura como una opción de vida, aprovechamiento del tiempo libre, formación de ciudadanos, construcción de sentidos de identidad y pertenencia por el barrio, la localidad y la ciudad abocando sus esfuerzos principalmente a niños, niñas y jóvenes; pero también, a adultos y adultos mayores de la localidad.

Las características de la población a la que debe responder la Casa de la Cultura son diversas, pues la localidad cuenta con los 6 estratos socioeconómicos, una zona rural y otra urbana, esta última su tendencia es de crecimiento.

De acuerdo a la información del DANE la población proyectada de Usaquén para el año 2015 es de 494.066 personas con una tasa de crecimiento del 9.11%. Distribuidos porcentualmente por genero así: 46,37% (229.094) hombres y con el 56,63% (264.972) mujeres.

La mayor población urbana al 2009 se concentra aproximadamente con un 60% en las UPZ Verbenal, San Cristóbal Norte y los cedros, esto posiblemente se debe a la extensión en territorio y el crecimiento en urbanización de estas UPZ.

Tabla 5 Distribución población por sexo y UPZ, Localidad Usaquén 2009
Fuente: DANE - Secretaría Distrital de Planeación/Proyecciones DANE por localidades de Bogotá 2005-2015

COD_UPZ	NOM_UPZ	POBLACIÓN URBANA	%
1	Paseo De Los Libertadores	3.546	0,77
9	Verbenal	96.310	20,86
10	La Uribe	17.055	3,69
11	San Cristóbal Norte	72.680	15,74
12	Toberín	52.018	11,27
13	Los Cedros	102.364	22,17
14	Usaquén	41.634	9,02
15	Country Club	24.678	5,34
16	Santa Bárbara	51.474	11,15
TOTAL		461.759	100

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la población de la localidad se divide en tres grandes grupos de la siguiente forma: a) 0 – 14 años; b) 15 -64 años y, c) 65 y más años. De aquí se obtiene que el mayor porcentaje se encuentre en la población de 15 a 64 años. Por otra parte, para el 2014 la población de 14 a 28 años tenía un porcentaje

del total de la población de la localidad al 2014 de un 5.9% equivalente a 115.563 personas. (IDIPRON, 2014)

Tabla 6 Distribución de población por grandes grupos de edad. 2005, 2009 y 2015
Fuente: DANE - Secretaría Distrital de Planeación/Proyecciones DANE por localidades de Bogotá 2005-2015

GRANDES GRUPSO DE EDAD	2005	2009	2015
0-14	22,0	20,1	17,9
15-64	70,6	71,6	72,0
65 y más	7,4	8,3	10,1

Esta información, permite evidenciar la gran responsabilidad que la CCU tiene frente a la población de la localidad.

Hasta el momento la población atendida por la organización según el informe de gestión de los proyectos 2010 al 2014 ha sido la siguiente:

año	2010	2011	2013	2014
Usuarios	1.752	3.352	7.100	14.186

El salto de la cantidad de usuarios que se detecta para el 2014 con respecto a los años anteriores, es consecuencia de la firma de un convenio entre el Fondo de Desarrollo Local, la Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte y la corporación con el fin de fortalecer el proceso y realzar acciones bajo el ejercicio de concurrencia de recursos. Convenio de asociación 061 de 2012, y 061 de 2013 entre el FDL y la Corporación. (Secretaria de Cultura, Recreacion y Deporte - Subdirección de Prácticas Culturales, 2015)

Organizaciones participantes

I. Organizaciones corporadas

La Asociación de Arte y Cultura La Esfinge: Artes escénicas, actuación, dramaturgia, dirección y producción de montajes escénicos.

Agrupación Musical Real Bacatá: Es una agrupación de música tradicional interpretan música carranguera, norteña, vallenato, despecho, tropical colombiana, merengue y salsa, con instrumentos como batería, timbales, conga, teclado, acordeón, requinto, tiple, bajo y guacharaca.[25]

BALU Fundación Cultural Babilonia Arte y Lúdica: ONG cultural. Formación no formal.

Ludi Mimo Clown: Artes escénicas, Clown, pantomima

Teatro de títeres Triada Andarín: Teatro de títeres. Espectáculos para niños, jóvenes y adultos; todas las actividades giran en torno a los objetos y muñecos.

Corporación Comunitaria Mestizajes:

II. Organizaciones no corporadas

Organizaciones cercanas

- Llano Grande
- Plasma
- Red de mujeres de Usaquén
- Guarura
- Insecto azul producciones
- Tierra colombiana
- Emisora enlace Urbano
- Folkolombia
- Guiro y Bembe
- Fusion Crew

Organizaciones aliadas

Casa Taller Juvenil EPI Pensarte

Casa de la cultura de Chía

Casa de la cultura de Cajicá

Casa de la cultura de Tabio

[25] Extraído del Sistema Nacional de Información Cultural. Directorio de entidades de música.

Casa de la cultura de Sopo

Organizaciones políticas

Fondo de desarrollo Local

Secretaria de Cultura Recreación y Deporte

El consejo de Cultura

Junta Administradora Local

Junta de acción comunal Babilonia

Otras organizaciones

Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Universidad San Buenaventura

Otros aspectos sobre la gestión[26]

La participación del señor Nevardo Molina como gestor de la Casa de la Cultura y presidente de la Junta de Acción Comunal (JAC) ha fortalecido y facilitado el proceso de consolidación de la casa de la cultura a través del convenio establecido con la JAC del barrio babilonia en cuanto al préstamo del espacio, lo que entre otras cosas, ha generado un modelo de gestión conveniente frente a los vacíos políticos en cuanto permite su operación sin ningún inconveniente.

Sin embargo, se estima un riesgo futuro sobre la política pública de casas de la cultura en cuanto a la determinación de si las casas deben pertenecer a las alcaldías locales o no. Pues de ser así, la casa de la cultura como hoy está constituida desaparecería. No obstante, al contemplar esta posibilidad, la propuesta para continuar con el proceso es desde una figura de Centro Cultural.

[26] Esta información se construyó con base a la entrevista hecha al señor Nevardo Molina. Ver anexo. Entrevistas

A futuro en cuanto a infraestructura, desde la JAC, se quiere realizar una plancha para construir el tercer piso con un doble propósito. Insonorizar el lugar y ampliar el espacio para aumentar las actividades e incluir nuevas, como, juegos tradicionales y autóctonos, dirigidos sobre todo a la comunidad del barrio.

Las actividades que se hacen en la casa de la cultura son principalmente gratuitas. Se prestan espacios sin costo alguno, siempre y cuando quien lo solicita no cobre por la actividad que va a realizar. En caso de tener algún costo, la organización productora debe realizar un pago acordado a la JAC. Con este dinero se financian otras actividades y se pagan los gastos recurrentes de la organización.

Las dinámicas de funcionamiento de la organización se impulsan hacia la descentralización de las actividades culturales. Los salones comunales que conforman la red de espacios culturales promovida por la Casa de la Cultura, gozan del convenio con la apertura de talleres y actividades en esos espacios; los estudiantes que realizan sus pasantías en la organización son enviados a diferentes puntos de la localidad; y otras organizaciones que trabajan con niños solicitan los maestros en cuanto saben que el convenio entra en funcionamiento para trabajar con la población aledaña.

Con respecto al convenio, la secretaria evalúa los talleres teniendo en cuenta la convocatoria y la relación de éstos con las políticas y/o programas actuales de gobierno. Para este caso (2015), se tuvo en cuenta las actividades relacionadas con el postconflicto, lo que provocó que algunas actividades fueran reprogramadas y re diseñadas desde esta perspectiva.

El proyecto para el convenio se realiza en torno al cubrimiento de las actividades de formación, circulación, investigación y creación. En formación están los talleres, en circulación los festivales, en investigación la revista y en creación se cuenta con la feria de las palabras.

En cuanto a la ejecución de los talleres, estos los lidera un profesor o pasante especialista del área a trabajar, quien hace un acompañamiento personalizado a los estudiantes en cuanto al seguimiento de su progreso. Se lleva un control de asistencia con el cual la Secretaria de Cultura hace seguimiento de las actividades y determina con base a este su continuación en próximos convenios. El taller se desarrolla en un aproximado de 32 horas distribuidas en 4 meses correspondientes a la duración del convenio, se destinan recursos para alquiler y/o compra de materiales para la realización de estos. Estos talleres son dirigidos a personas jóvenes y adultas de la localidad.

Con el objetivo de dar cubrimiento a todos los públicos se hacen actividades dirigidas a primera infancia, adulto mayor y mujeres como: foros, seminarios, talleres, etc. Cada año se termina con una muestra artística donde se presentan los trabajos de las personas.

Algunos aspectos que se podrían nombrar como debilidades se evidencian en la preocupación por la baja participación de la comunidad más cercana al espacio, pues las personas que más usan el espacio no son de allí, generando una dicotomía entre lo que debe hacer la JAC y lo que debe hacer la Casa de la Cultura, pues se contempla como una desventaja por parte de la JAC pero una fortaleza para la Casa de la Cultura frente a los convenios y el proceso que esta adelanta. Y por otra parte, se evidencia la importancia del fortalecimiento de los talleres, principalmente en su accionar para garantizar su continuidad en el tiempo.

Fase II: Intervención

Esta fase se desarrolló en dos partes: En la primera, con base al informe anterior, se realizaron observaciones participantes y entrevistas semiestructuradas con el propósito de entender la lectura que desde la actividad normal de la Corporación tienen las personas vinculadas. Para esto, se intentó observar diariamente durante tres semanas la actividad de la corporación con algunas dificultades principalmente relacionadas con la cancelación de las actividades programadas. Del proceso de estas dos semanas se logró observar y entrevistar a: dos organizaciones no corporadas, el programa de guitarra, danza folclórica, a un representante de la organización La esfinge institución corporada a la casa de la cultura y una funcionaria de la corporación casa de la cultura[27].

En la segunda parte, se consultó por medios electrónicos a 16 organizaciones (corporadas y no corporadas) acerca de los aspectos misionales y visiónales de la organización y, sobre el análisis DOFA, a lo que respondieron 3 organizaciones.

Luego, bajo la voluntad de algunos líderes directivos se acordaron dos sesiones presencial para responder los formulario, debatir los problemas, y dar soluciones, de las cuales participaron cinco (5) agentes del total de convocados.

- Representante de la organización la Esfinge
- Presidente Junta de Acción Comunal Barrio babilonia
- Representante de la casa de la cultura a nivel distrital
- Coordinadora de la casa de la cultura y representante organización EnlaceUrbano

[27] La información recaudada de las dos organizaciones no corporadas, el programa de guitarra y danza folclórica se realizó mediante la técnica de observación participante y entrevistas libres, y se encuentra consolidada en el anexo Diario de campo, y la información de representante de la organización La esfinge institución corporada a la casa de la cultura y la coordinadora de la corporación casa de la cultura se encuentra en Anexo Entrevista II y III respectivamente. Es de resaltar que hubo información adicional que se recaudó, pero fue depurada de acuerdo a las problemáticas estudiadas en el caso.

- Representante de la organización la triada

Primera parte: Análisis información del proceso de inmersión en el campo.

Por medio de la técnica de observación participante, se intentó conocer la cultura de los sujetos, sus comportamientos, dinámicas y motivaciones a través de compartir con ellos el desarrollo de las actividades y el involucramiento con las actividades diarias de la CCU.

De este proceso se evidenciaron problemas para iniciar las actividades culturales a la hora programada; falta de acompañamiento de personal y/o apoyo de otras áreas a los proyectos amateurs; carente comunicación entre la CCU, las personas u organizaciones a cargo de la actividad y los miembros de la comunidad; y dificultades logísticas en el préstamo de materiales, manejo técnico y espacios.

En cuanto a las dinámicas de participación de las organizaciones culturales más cercanas y organizadas frente a la CCU se encontró que estas son principalmente de supervivencia. Sus motivaciones principales son el uso del espacio gratuito, participación del convenio y realización de cursos con costos mínimos para cubrir gastos de transporte durante la temporada sin financiación y de esta forma continuar los procesos. En cuanto a sus motivaciones de desarrollo se ve la intención de querer fortalecer la organización como un espacio de articulación y creación, la búsqueda de las sostenibilidad y la representación a nivel de grupos culturales y artísticos.

Este proceso de observación permitió realizar entrevistas “in situ” sobre lo que estaba sucediendo en el momento. De este proceso, se logró detectar a nivel interno: la necesidad de establecer un tiempo por parte de los corporados para los procesos de la organización, mayor presencia y seguimiento por parte de estos a los eventos grandes, la baja participación de

algunos en el periodo en el que los recursos se reducen y la necesidad de renovar el portafolio de funciones.

Por otra parte, con respecto a las organizaciones no corporadas amateurs, estas se ven beneficiadas y vinculadas a la organización mediante el préstamo de espacio; las intervenciones que estas organizaciones presentan son positivas en cuanto a su intención de intervenir a los miembros de la sociedad sobre todo a niños de la comunidad sin ninguna contraprestación.

Específicamente, el caso del programa de la Universidad San Buenaventura, permite evidenciar: las oportunidades de vinculación de las CCU con otro tipo de organizaciones que también hacen parte de la comunidad y les interesa apoyar estos procesos, la interdependencia de estos programas con otras áreas y/o personas vinculadas a la organización y el interés de las personas de la zona de querer participar activamente de las ofertas de la organización.

El trabajo de campo, permitió tener una mirada holística de la situación estudiada de acuerdo a la participación y al fortalecimiento de la CCU, donde se detectaron fortalezas en cuanto a: las alianzas con otros espacios comunales, el reconocimiento y posicionamiento por parte de la base cultural y las autoridades locales, la descentralización de la oferta llevándola a otros espacios, la programación constante, el trabajo con voluntarios, algunas ofertas gratuitas, la publicación a nivel local de la revista cultural “creadores” en medio físico y virtual, y la posibilidad de prestar los espacios a organizaciones culturales y sociales que lo requieran.

Esta información se construyó gracias a las entrevistas realizadas como se mencionó anteriormente, la cual intentó evidenciar el pensamiento de los propios actores frente a la gestión, la administración y la dirección de la organización; y también, la percepción como espacio artístico y comunitario. Lo que permitió evidenciar en un primer momento, los desatinos y aciertos de la organización desde el punto de vista como sujeto participante.

Segunda parte: Trabajo colectivo

En esta etapa se convocó un total de 16 agentes representantes de organizaciones corporadas, no corporadas y cercanas a la Casa de la Cultura de Usaquén de las cuales participaron 5 agentes con quienes se realizó los procesos que aquí se mencionan para la formulación de las soluciones a los problemas priorizados.

Sensibilización:

Se dio inició a través de un proceso de sensibilización en una sesión presencial en la cual se socializó el informe preliminar de las primeras conclusiones, respuestas y hallazgos más importantes referentes a los problemas o interrogantes que los originó. Los agentes participantes dieron a conocer sus opiniones y puntos de vista acerca de los resultados expuestos sobre las necesidades y problemáticas detectadas. De esta sesión se ajustaron las propuestas para aportar a la siguiente etapa.

A continuación se presenta la síntesis de la problemática identificada por los participantes encontrada en el análisis realizado mediante la contextualización proporcionada por el diagnóstico y las entrevistas a algunos miembros corporados de la organización:

> *La organización CCU está iniciando su proceso de crecimiento, por lo tanto, requiere desarrollarse; pero cuenta con aportes económicos limitados, un proyecto formativo y artístico impulsor de tamaño pequeño, dificultades en los procesos administrativos y un posicionamiento débil entre la población civil cercana.*

De acuerdo a esto, se identificó como necesidad básica para proyectar la organización y generar nuevas dinámicas los siguientes objetivos:

- Actualizar la misión y visión de la organización.

- Establecer estrategias, planes y programas que les permita aumentar sus capacidades y potencialidades para fortalecerse.
- Programar reuniones regulares para trabajar los aspectos estratégicos y evaluar su progreso.
- Reformular los roles a nivel interno reorganizando su estructura organizacional.

Evaluación y detección de problemas:

Con el fin de validar la información sintetizada del proceso anterior, se recolectó información respecto al universo organizacional a través de herramientas online[28]. Este proceso se realizó por medio de preguntas que invitaron al sujeto a describir su percepción frente a la organización. Con base a esta información se construyó el análisis de aspectos o factores positivos existentes identificados como Oportunidades y Fortalezas, y aquellos aspectos o factores negativos identificados como Debilidades y Amenazas con respecto a la problemática identificada en la organización.

Organización de la información

Cuestionario

A continuación se relaciona la información otorgada por los representantes de cuatro organizaciones que participaron a través del cuestionario "Conocimiento y proyección de la organización" donde se evidenció la perspectiva de cada uno frente a ¿cuál es el negocio de la CCU? Y ¿Qué debería ser? :

[28] Ver anexos: Cuestionarios en línea

Participantes

Representante	Organización	Relación con la CCU	Observación
Mauricio Pardo	Teatro de titeres triadandarin	Corporado	
Yuly Johanna Gomez Mendivelso	Enlace Urbano	otra	organización aliada al proceso
Harold Sandoval	Corpoación artística cultural Folkolombia	Corporado	
Nevardo Molina	JAC Balilonia	Otra	En convenio con SEDE

Resultados

Los verbos con que los participantes encuestados identificaron la labor de la Casa de la Cultura respecto a su actividad, propósito motivacional y básico fueron:

Verbos
Promover
Desarrollar
Formar
Acceso
Descentralizar
Circular
Investigar
Beneficiar
Articular

El total de personas que realizaron el cuestionario consideraron que las actividades de formación artística, creación artística, investigación en torno al sector cultural, préstamo de espacio, muestras artísticas y difusión y promoción de los procesos artísticos hacen parte de los y bienes culturales que actualmente realiza la organización. El 75% (3 votos) añaden como servicios las exposiciones, producción de presentaciones en vivo y publicaciones periódicas. Para el 50% (2 votos) Agregan los programas educativos y el fomento de los códigos de las prácticas artísticas y el 25% (1 votos) incluye los medios de comunicación. Cada una de estas actividades se oferta en mayor o menor medida en la casa de la cultura, pero cómo se puede

evidenciar, existen 6 actividades relevantes, las cuales los participantes de forma unánime las consideran como bienes y servicios de la organización.

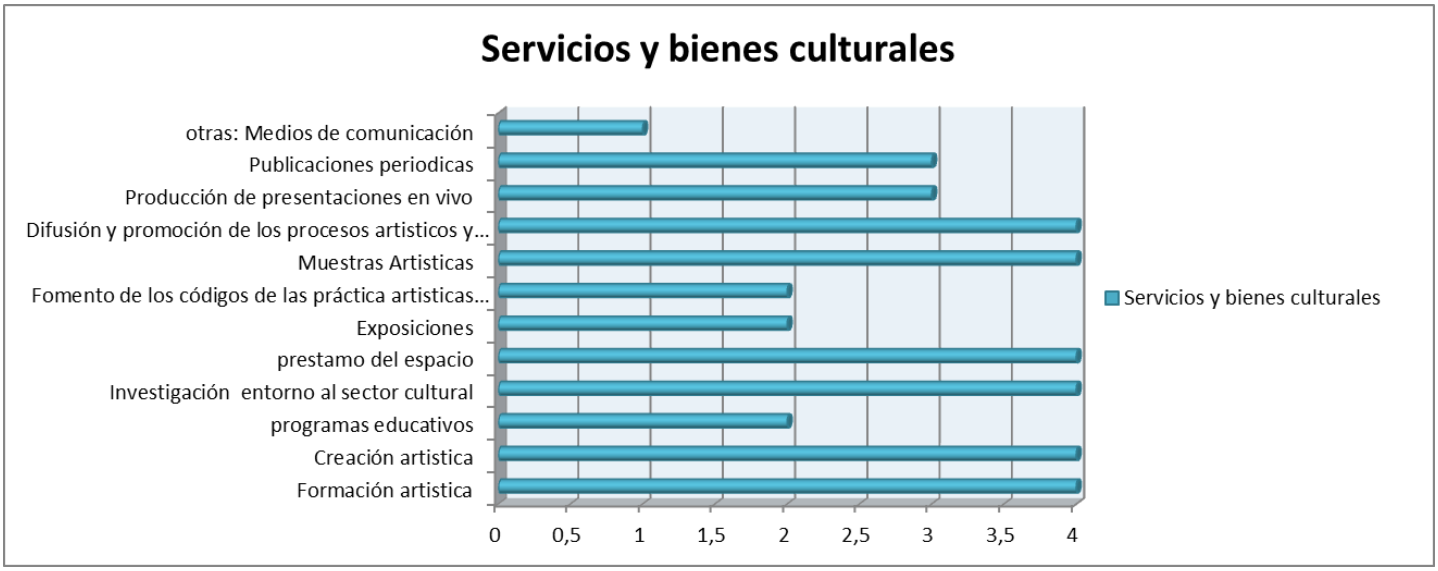

Figura 15 Gráfica Servicios y bienes culturales que la casa de la cultura presta de acuerdo a la perspectiva de los encuestados

De estas actividades consideran como fuertes la Formación artística con 75% (3 votos), seguida por difusión y promoción de los procesos artísticos y culturales con 50% (2 votos) y préstamo de espacios y producción de presentaciones en vivo con 25% (voto) cada una. El cuarto participante no respondió de acuerdo a la pregunta formulada.

Consideran los participantes que las actividades a fortalecer son Programas educativos 50% (2 votos), producciones de presentaciones en vivo 25% y otros, producción audiovisual y circulación de grupos locales 50% (2 votos).

Como área estratégica de la organización, el total de participantes consideró a la escuela de formación, con el 50% (2 votos) incluyeron producción, gestión de recursos y publicaciones. Y por último con un 25% para cada una estimaron el área artística y repertorio, voluntariado y equipamiento e instalaciones. De esta forma desestimaron las áreas de: Programas educativos, investigación y desarrollo, medios de comunicación y exposiciones.

Así mismo, consideraron el 50% de los participantes (2 votos) que deben fortalecerse todas las áreas, el 25% gestión de recursos, medios de comunicación, producción y equipamiento e instalaciones.

Por otra parte, el total de participantes identifica como grupos a responder a las asociaciones culturales, los artistas profesionales y jóvenes artistas. El 75% tuvieron en cuenta a artistas amateurs, fundaciones privadas, asociaciones sociales, asociaciones comunales y centros educativos. Con un 50% los patrocinadores y un 25%seguidores redes sociales, administraciones públicas, prensa y Tv y revistas especializadas. Principalmente se puede observar la tendencia de los participantes a referencias a los artistas como su principal grupo a responder desestimando otros grupos potenciales.

Para los participantes del cuestionario como principios y valores consideran el respeto, transparencia, honestidad, compromiso, responsabilidad y calidad.

El objetivo de la rentabilidad /sostenibilidad de la organización lo ubican alrededor de la búsqueda de aliados estratégicos como medio de financiación, el concepto de los usuarios distritales y locales y el auto sostenimiento.

Como proyección de la organización, respondiendo a la pregunta ¿Cómo debería ser?, Los participantes lo referencian en tres aspectos, idealización a 3 años, idealización a 5 años, logros que le gustaría recordar dentro de 3 a 5 años, innovaciones que podrían hacerse a los bienes y servicios de la organización , TIC a incorporar y expectativas de satisfacción del público.

Con respecto a la idealización a 3 años consideran contar con recursos del estado para el fortalecimiento de áreas como la escuela de formación y circulación de grupos. También, variedad en la oferta cultural, permanencia de las escuelas de formación, reconocimiento y posicionamiento a nivel local.

A 5 años, visualizan ser reconocidos y posicionarse a nivel local, distrital y nacional por las escuelas de formación artística y la calidad de los trabajos. Valoran el hecho de contar con una infraestructura propia y organizar y ejecutar proyectos artísticos de impacto en la localidad.

Les gustaría recordar dentro de 3 a 5 años, la formalización de las escuelas artísticas, el ingreso de recurso recurrentes, la cantidad y calidad de personas formadas en la Corporación Casa de la Cultura de Usaquén.

Dentro de las innovaciones consideran incluir un festival internacional de títeres, variedad de talleres y mejoramiento de espacios en cuanto al aspectos técnico y físico, digitalizar la información y gestionar la página web de la organización haciendo de esta un lugar más interactivos y fomentar el uso de redes sociales como medio de comunicación con el público, y ampliar la parte instrumental de la organización.

Y por último, las necesidades que contemplan, la casa de la cultura, puede satisfacer a través de los bienes y servicios culturales que esta ofrece y puede llegar a ofrecer son: Fomento de nuevos artistas, inclusión de diferentes tipos de población y capacitación a líderes culturales, ampliación del número de escuelas y espacios para la producción artística y circulación.

Gracias a esta información y considerando los datos recolectados en proceso anteriores se procedió a organizar, integrar y sintetizar la información obtenida para localizar la problemática principal que presentó la Corporación Casa de la Cultura, con el fin de direccionarla estratégicamente hacia la visión de los miembros de la organización y la mitigación de las problemáticas. Para este proceso se elaboró el perfil de oportunidades y amenazas y el Perfil de capacidad Interna. Los cuales se consolidaron en el DOFA de la organización.

Perfil de Oportunidades y Amenazas

Perfil de oportunidades y amenazas										
	Calificación	**Oportunidad**			**Amenazas**			**Impacto (en el exito)**		
	Factor	Alto	medio	bajo	Alto	medio	bajo	Alto	medio	bajo
Economicos	Modelo neoliberal del gobierno		x		x					
	Micsur		x							x
	Grado debil de protección del estado					x			x	
	Competencia entre las empresas					x				x
	Grado de desarrollo economico de la localidad	x						x		
	Distribución dde la riqueza de la localidad		x						x	
	Indice de crecimiento de la población	x							x	
Politicos	Politicas del pais - proceso de paz	x						x		
	Renovación clase dirigente					x			x	
	Plan de cultura local	x							x	
	Cambio de administración local					x		x		
	Plan de desarrollo distrital		x						x	
	Grupos de presión					x			x	
	Ley de casas de la cultura			x			x			
	representación en espacios de deliberacion politicos		x						x	
Sociales	No hay discriminación racial	x						x		
	Presencia clase media	x						x		
	presencia clase baja	x						x		
	Liderar proyectos con impacto social	x						x		
	Importaculismo del sistema educativo en cultura					x			x	
	Participación activa de la tercera edad	x						x		
	Incoherencia en los medios de comunicación						x			x
	Desarrollo cultural de los ciudadanos	x						x		
Tecnológicos	Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo		x						x	
	Comunicaciones deficientes				x			x		
	Resistencia a cambios tecnologicos						x		x	
	Globalización de la información	x						x		
	Velocidad en el desarrollo tecnologico	x						x		
Geográficos	Ubicación en una zona de transito	x						x		
	Cercania a la población vulnerable de la localidad	x						x		
	Via principal cercana	x						x		
Competitivos	Alianzas estrategicas	x						x		
	Desarrollo de la red de cultura	x						x		
	Desarrollo de eventos culturales representativos de la localidad		x					x		
	posibilidad de iniciar un programa de afiliación		x						x	

Tabla 7 Perfil de oportunidades y amenazas

Perfil de capacidad Interna

Perfil de capacidad Interna										
	Calificación	Debilidad			Fortaleza			Impacto (en el exitos		
Factor		Alto	medio	bajo	Alto	medio	bajo	Alto	medio	bajo
Directiva	Imagen corporativa									
	responsabilidad social				x			x		
	Uso de planes estrategicos, analisis estrategicos	x							x	
	Velocidad de respuesta a entornos cambiantes				x			x		
	Flexibilidad de la estructura organizacional		x						x	
	Comunicación y control gerencial			x				x		
	Orientación empresarial					x		x		
	Sistema de control			x					x	
	Sistema de toma de decisiones			x						x
	Sistema de seguimiento			x					x	
	Habilidad de alianzas				x			x		
	Modelo de gestión				x			x		
Competitiva o de mercado	Fuerza de producto calidad, exclusividad		x						x	
	Lealtad y satisfacción del cliente			x					x	
	Participación del mercado				x			x		
	Bajos costos				x			x		
	Inversión para el desarrollo de nuevos productos			x					x	
	Fortaleza proveedores artisticos				x			x		
	Administracion de clientes	x						x		
	Acceso a organismos privados y publico					x		x		
	portafolio de productos y servicio (programación)	x						x		
	Reconocimiento por administración publica					x		x		
	fortalecer el área de comunicación y marketing	x						x		
Financiera	Colchon financiero					x		x		
	Liquidez						x		x	
	Dependencia de inversión publica			x					x	
	Convenio JAC				x			x		
Tecnolgica o de producción	Capacidad de innovación		x						x	
	patentes y procesos	x								x
	Cumplimiento en la prestación de servicios	x						x		
	Valor agregado al servicio	x						x		
	apoyo a proyecto y procesos artisticos			x					x	
	Falta de seguimiento de otras áreas a aficionados		x						x	
	Dificultades logísticas en el préstamo de materiales, manejo técnico y espacios		x						x	
	Innovación en funciones		x						x	
	Equipamiento e infraestructura debil frente a las demandas de la organización			x					x	
Talento Humano	Experiencia del TH				x			x		
	Estabilidad				x			x		
	Pertenencia		x					x		
	Motivación		x					x		
	Nivel de remuneración (bajo/nulo)		x					x		
	programa pasantias				x			x		

Tabla 8 Perfil de Capacidad Interna Corporación Casa de la Cultura

De estos dos perfiles se tuvo en cuenta aquellos factores que impactan de forma negativa a la organización y que pueden ser mitigados mediante estrategias alcanzables y viables.

Socialización

Posteriormente a la recolección, análisis e integración de la información se construyó el análisis DOFA[29] a partir de las problemáticas y objetivos de la organización de querer desarrollarse y fortalecerse. Esto permitió que los participantes priorizarán las problemáticas teniendo en cuenta su viabilidad, factibilidad, presupuestación, entre otros aspectos subjetivos ligados a la percepción de los sujetos. Este proceso de validación se realizó en una reunión donde se expusieron los diferentes puntos encontrados, y los participantes aportaron, complementaron o descartaron aspectos que permitieron enriquecer la información.

[29] Este diagnóstico se realizó por medio del análisis de impacto de cada variable, el perfil de oportunidades y amenazas y el perfil de capacidad interna

Análisis DOFA Casa de la Cultura de Usaquén año 2016

Oportunidades	Amenazas
➢ Políticas del país - proceso de paz. ➢ Presencia clase media y baja. ➢ Participación activa de la tercera edad. ➢ Adherencia de personas del sector por los productos ofertados. ➢ Liderar proyectos con impacto social. ➢ Desarrollo cultural de los ciudadanos. ➢ Globalización de la información. ➢ Velocidad en el desarrollo tecnológico. ➢ Cercanía a la población vulnerable de la localidad. ➢ Alianzas estratégicas y vinculación con otras organizaciones. ➢ Desarrollar la red de cultura. ➢ Desarrollar eventos culturales representativos de la localidad. ➢ Tolerancia del público al pago de una cuota moderada.	➢ Débil grado de protección del estado. ➢ Renovación clase dirigente. ➢ Cambio de administración local. ➢ Grupos de presión. ➢ Indiferencia del sistema educativo sobre la cultura. ➢ Baja participación de la comunidad más cercana al espacio (crecimiento de la población). ➢ Bajo grado de información que poseen los aprendices/visitantes potenciales y comunidad en general sobre los servicios que se prestan.
Fortalezas	**Debilidades**
➢ Imagen corporativa de responsabilidad social. ➢ Velocidad de respuesta a entornos cambiantes. ➢ Orientación empresarial. ➢ Fuerte capacidad de alianza con grupos sociales, culturales, comunitarios y organizaciones públicas y privadas. ➢ Modelo de gestión. ➢ participación en el mercado. ➢ Bajos precios (casi nulos). ➢ Experiencia y pluralidad de proveedores artísticos. ➢ Acceso a organismos privados y públicos. ➢ Reconocimiento por la administración pública local y la base cultural. ➢ Reserva financiera. ➢ Convenio Junta de Acción Comunal Barrio Babilonia. ➢ Experiencia del Talento humano. ➢ Estabilidad de talento humano. ➢ programa pasantías/voluntariados. ➢ Participación de otras organizaciones	➢ Comunicación y control gerencial. ➢ Sistema de toma de decisiones. ➢ Administración de clientes. ➢ portafolio de productos y servicio (programación). ➢ área de comunicación y marketing. ➢ Dificultades logísticas en el préstamo de materiales, manejo técnico y espacios. ➢ Cumplimiento en la prestación de servicios. ➢ Valor agregado al servicio. ➢ Pertenencia del TH. ➢ Motivación del TH. ➢ Nivel de remuneración (bajo/nulo). ➢ Herramientas de comunicación propias. ➢ Comunicaciones interna deficientes. ➢ Fuerte dependencia financiera a la Secretaria de Cultura Recreación y Deporte. ➢ Resistencia al cambio.

Figura 16 Análisis DOFA Casa de la Cultura de Usaquén
Fuente: Construcción propia

De acuerdo a lo anterior, las problemáticas y necesidades a las que se les dio prioridad durante la reunión fueron las siguientes:

Problemáticas y necesidades detectadas

A nivel administrativo

- Dependencia financiera
- Difusión de las actividades, logros y proyectos de la organización por medios digitales.
- Dificultades en las relaciones con la administración local.
- Necesidad de ampliar la cobertura de los programas.
- Dificultades logísticas en el préstamo de materiales, manejo técnico y espacios.

A nivel estructural y colectivo

- Centralización de las actividades de gestión
- Falta de definición de un tiempo específico para cuestiones de gestión.
- Desatención en las operaciones más rutinarias como aspectos logísticos y técnicos.
- Exigencia y desgastamiento del área ejecutora por la centralización de las actividades

De esta misma forma, expresaron sus intereses y expectativas con respecto al futuro de la organización, relacionados a continuación:

- Fortalecer la organización como un espacio de articulación y creación.
- Búsqueda de las sostenibilidad.
- Integración de grupos culturales y artísticos a los procesos
- Ser referente cultural a nivel distrital por la cantidad y calidad de personas formadas en las escuelas artísticas.
- Fortalecimiento de los servicios y bienes culturales que ofrece la casa de la cultura.

En consecuencia las prioridades destacadas por los agentes participantes están alrededor de las siguientes áreas o ejes a trabajar:

- Gestión estratégica: en cuanto a la actualización del direccionamiento estratégico, la definición de la estructura organizacional, el establecimiento de acuerdos colectivos para realizar reuniones periódicas y lograr el compromiso de los miembros.
- Gestión de recursos (financieros): referente a la necesidad de formular estrategias para promover el auto financiamiento.
- Medios de comunicación: respecto a la formulación de estrategias en pro de la visibilización de los procesos artísticos.
- Programación y Actividades: en cuanto a la formulación de estrategias para organizar los procesos logísticos, técnicos y pedagógicos.

Trabajo Colectivo

Como menciona Serna, la misión es la estrategia fundamental para el desempeño de la organización, es el punto de referencia para las decisiones de planeación y desarrollo empresarial. Entendido esto, y conciliado con los agentes participantes se formuló inicialmente la Misión de la organización a partir del conocimiento del que hacer organizacional otorgado por los participantes[30].

Misión

La Corporación Casa de la Cultura de Usaquén tiene como misión la formación, promoción, creación, apropiación, difusión, circulación del arte, la cultura y el patrimonio en todas sus expresiones y manifestaciones con proyección social y comunitaria a nivel local y distrital. Busca promover el desarrollo y articulación de

[30] Ver: Apartado Organización de la información- Cuestionario

proyectos culturales y agentes artísticos en un marco de respeto por la diversidad, pluralidad y transparencia contribuyendo al desarrollo ciudadano.

Luego, a partir de la proyección de la organización, se discutió la formulación de la visión, partiendo de que esta debía formularse a 4 años considerando el cambio de administración tanto de la Junta de Acción Comunal del barrio Babilonia y la Alcaldía Mayor de Bogotá, ya que la Casa de la Cultura debe responder como entidad cultural y social frente a los programas, políticas y planes de estas entidades para mantener los convenios y así garantizar la accesibilidad de la cultura a la población.

Visión

Para el 2020 la CCU será un referente cultural a nivel local, distrital y nacional por la calidad y variedad de las escuelas y proyectos artísticos, con espacios apropiados para la producción artística y el desarrollo de proyectos culturales de gran impacto en la comunidad y amplia cobertura. Promoverá el encuentro, la participación, circulación de los grupos artísticos, bienes y servicios culturales en espacios propios y alternativos. Tendrá una relación más cercana con artistas, promotores culturales, instructores, aprendices y visitantes a través de medios tecnológicos. Así mismo, contará con una estructura administrativa integrada, flexible, ágil y eficiente y, un programa de diversificación de las fuentes de ingreso para lograr el autofinanciamiento que aseguren el logro de los objetivos.

Fase III: Propuestas

Estrategias y plan de acción

Las siguientes estrategias surgen a partir del análisis de la información del diagnóstico, los deseos visiónales que las organizaciones participantes manifestaron y los resultados de la fase II. Con el fin de aprovechar las oportunidades que la organización tiene por su experiencia y prestigio, y que, como se evidencia en el análisis DOFA son bastantes, se reconoce la necesidad de trabajar al interior de la organización para mitigar las debilidades y aprovechar las fortalezas. Razón por la cual, surgen estrategias organizacionales y funcionales principalmente.

Las actividades propuestas se estiman sean desarrolladas en el trascurso de 18 meses, esto, considerando el tránsito hacía el nuevo proceso estratégico construido mediante esta investigación y reconociendo que la participación de los agentes involucrados es mínima.

Estrategia DO

La primera estrategia que se expone surge de la conciencia de mejorar el involucramiento de las organizaciones corporadas, no corporadas y cercanas a través de una participación activa en el diseño y ejecución de los diferentes proyectos y planes que la organización desea poner en marcha para lograr sus objetivos, estimando los costos, gastos y el medio de financiación para alcanzarlos.

Entonces, como primer deseo y aspecto a trabajar al interior de la organización surge la siguiente estrategia:

Estrategia DO

Diseñar e implementar una estructura organizacional abierta que contenga parámetros acordes a los procesos y necesidades que responda a las principales estrategias de la organización.

Responsable	Destinatarios
Junta Directiva	Tejido asociativo[31]

Objetivo	Responsable	Recursos	Indicador	Metas
Realizar reuniones mensuales con los miembros de la organización[32]	Junta Directiva	Director; Secretaria técnica; Computador, papelería, refrigerios, bono de transporte; salón de reuniones	➢ N° de asistentes/N° de convocados = **% de asistencia a reuniones.** ➢ N° de actas de reunión/N° de reuniones programadas = **% de reuniones efectivas** ➢ N° de asistente corporados/N° de corporados totales = **% asistencia de los corporados** ➢ **N° de asistentes no corporados**	➢ Lograr el 60% de asistencia de los convocados ➢ Realizar 7 reuniones por semestre con todos los miembros de la organización ➢ Lograr 100% de asistencia de los corporados a las reuniones
Llegar a acuerdos de participación con las organizaciones corporadas y no corporadas con el fin de fortalecer los procesos internos de la organización	Representante legal	Director; Secretaria técnica Computador, impresora, salón de reuniones; video Beam	➢ N° de acuerdos con organizaciones corporadas/N° acuerdos totales = **% de acuerdos que afectan directamente las organizaciones corporadas** ➢ N° de acuerdos que involucren organizaciones no corporadas/N° acuerdos totales = **% de acuerdos que afectan directamente las organizaciones no corporadas**	➢ Lograr que el 50% de los acuerdos de participación involucren directamente a las organizaciones corporadas. ➢ Lograr que el 30% de los acuerdos de participación involucren directamente a organizaciones no corporadas.

[31] Entiéndase por tejido asociativo las organizaciones corporadas, no corporadas y cercanas a la Corporación Casa de la Cultura de Usaquén
[32] Entiéndase por miembro de la organización aquella persona represéntate de las organizaciones corporadas a la Casa de la Cultura de Usaquén

Elaborar un documento donde se concrete el diseño organizacional acordado (funciones, responsabilidades y perfiles del equipo de administración y operativo)	Junta Directiva	Director; Secretaria técnica Computador, impresora, oficina	➢ **N° cargos y funciones definidos bajo acta de reunión**	➢ Desarrollar al 100% el diseño organizacional requerido para la organización
Formular estrategias de comunicación de los resultados	Gerente general y secretaria /o	Director; Secretaria técnica; Computador, papelería, internet, oficina	➢ N° de estrategias implementadas/N° de estrategias planteadas = **% de implementación de las estrategias planeadas** ➢ N° de personas pertenecientes al tejido asociativo - N° de personas del tejido asociativo informadas = **N° de personas del tejido asociativo sin información** ➢ N° de medios utilizados/N° de medios planeados = **% de implementación de medios planeados**	➢ Implementar el 80% de las estrategias de comunicación planteadas. ➢ Dar a conocer al 100% de las personas del tejido asociativo el sentido adecuado de los acuerdos (políticas/estatutos). ➢ Implementar el 90% de los medios de comunicación planteados.
Implementar la estructura organizacional	Gerente general y secretaria /o	Director; Secretaria técnica; Computador, papelería, internet, oficina	➢ Presupuesto ejecutado/ total presupuesto planteado=**% de Ejecución del presupuesto** ➢ Cargos activos /total cargo planteados= **% implementación** ➢ honorarios de cargos activos/ total presupuesto de fortalecimiento de la CCU= **% presupuesto asignado a honorarios**	➢ Ejecutar 80% del presupuesto de implementación. ➢ Implementar el 70% el diseño organizacional en 6 meses. ➢ Asignar el 50% del presupuesto del fortalecimiento de la CCU para honorarios de los cargos activos.

Estrategia DA

A partir del reconocimiento de la necesidad de autofinanciación para fortalecer los procesos y estimular así la participación de las organizaciones vinculadas a la Casa de la Cultura a través de una contraprestación principalmente para el primer semestre del año, se plantea la siguiente estrategia con el fin de mitigar el riesgo de interrupción de los procesos formativos y artísticos por falta de recursos.

Estrategia DA	
Diversificar fuentes de financiamiento de origen privado, público y propio para fortalecer las actividades internas de la organización y estimular la circulación de la base cultural.	
Responsable	**Destinatarios**
Junta Directiva	Hacia el tejido asociativo

Objetivo	Responsable	Recursos	Indicador	Metas
Crear un comité de proyectos de financiación	Junta Directiva	Salón de reuniones, video beam; computador, refrigerios, bono transporte	➢ N° de personas participantes/N° de personas que deben participar = **% de pluralidad del comité** ➢ N° personas empleadas año 1 -N° personas empleadas año base = **N° personas empleadas por año para el comité**	➢ Lograr la participación y compromiso de 2 miembros en el área en dos meses. ➢ Generar dos puestos de trabajo directo para el comité de financiación en un tiempo de 3 años.
Implementar proyectos de financiación propia	Comité y miembros	Computador, impresora, oficina, refrigerios, bono transporte,	➢ Tiempo estimado para implementación/Cantidad de proyectos implementados = **promedio de tiempo de implementación por proyecto.** ➢ Ingresos por proyecto - egresos por	➢ Implementar dos proyectos de financiación propias en 6 meses. ➢ Obtener una utilidad del 30%

		papelería, publicaciones, internet, personal operativo y ejecutivo	proyecto = **Utilidad de nuevos proyecto.** ➢ Monto de recursos financieros conseguidos de cada proyecto/total de fondos conseguidos = **% en relación al total de fondos.**	de los nuevos proyectos. ➢ Conseguir para el año actual y el año siguiente por proyecto 3 millones de pesos para proyectos de intervención.
Incrementar ingresos a través de financiación de fuentes privadas y públicas (fundaciones, patrocinio, donaciones sector privado, fondos, subsidios, concursos, etc.)	Comité Financiación; Comité de producción artística y pedagogía miembros	Computador, impresora, oficina, papelería, coordinadores comité, bono transporte, refrigerio	➢ N° total de convocatorias - N° convocatorias aplicadas de financiación de fuente privada= **N° de convocatorias pendientes por aplicar.** ➢ N° convocatorias de financiamiento seguro/ N° convocatorias aplicadas = **% de convocatorias de financiamiento seguro.** ➢ N° proyectos de intervención financiados de fuentes públicos / N° total proyectos de intervención financiados = **% de proyectos financiados de fuentes públicas.** ➢ N° convenios públicos firmados/ N° convenios públicos firmados año anterior = **% permanencia de convenios públicos**	➢ Obtener financiación de fuente privadas para 2 proyectos de intervención por año. ➢ Incrementar los ingresos de financiación privada en 30% del total de ingresos en los próximos 2 años. ➢ Mantener los convenios anuales con organismos públicos.
Cubrir costos y gastos de funcionamiento de la organización a partir de los nuevos ingresos	Comité Financiación; Comité de producción artística y pedagogía; miembros	Computador, impresora, oficina, papelería, coordinadores comité, bono transporte, refrigerio	➢ total ingresos por proyectos de financiación -(Costos + gastos funcionamiento) = **utilidades/perdidas del ejercicio**	➢ Lograr cubrir los costos y gastos de funcionamiento de la organización en 2 años
Destinar recursos para financiar proyectos de circulación de la base	Comité y miembros	Computador, impresora, oficina, papelería, coordinadores	➢ Monto de recursos financieros asignado para proyectos de circulación/Total de recursos financieros para proyectos de intervención = **% de recursos asignados para proyectos de circulación**	➢ Incrementar en un 30% el monto de recursos destinados para proyectos de circulación para el primer semestre del

cultural en los espacios de la CCU		comité, bono transporte, refrigerio	➢ N° proyectos de circulación ejecutados/N° proyectos de circulación planeados = **% de proyectos de circulación financiados**	próximo año. ➢ Lograr realizar 2 proyectos de circulación financiados a partir del año 2 para los periodos sin convenios públicos

Estrategia FA

Con base a la visualización de la organización a futuro y la proyección en cuanto a las innovaciones, avances informáticos, tecnológicos y de comunicación, la siguiente estrategia pretende liderar los aspectos de marketing y publicidad de la organización, ya que se evidencio una fuerte carencia del reconocimiento de la organización como espacio cultural para el ciudadano común.

Estrategia FA	
Iniciar campaña de comunicación abocada hacia la relación con la comunidad, el uso eficaz de las redes sociales y la visibilización de los servicios de la organización	
Responsable	**Destinatarios**
Junta Directiva	Hacia el tejido asociativo, social y admón. público

Objetivo	Responsable	Recursos	Indicador	Metas
Crear un comité de comunicación	Junta Directiva	Salón de reuniones, video beam; computador, refrigerios, bono transporte	➢ N° de personas participantes/N° de personas que deben participar = **% de pluralidad del comité** ➢ N° personas empleadas año 1 -N° personas empleadas año base = **N° personas empleadas por año para el comité**	➢ Lograr la participación y compromiso de 2 miembros en el área en dos meses. ➢ Generar dos puestos de trabajo directo para el comité de comunicación en un tiempo de 3 años.

Realizar un diagnóstico de los diversos usuarios sobre sus características y los usos de los diferentes medios de comunicación	Comité de comunicaciones y comité de producción artística y pedagogía; miembros	Coordinadores de comité Computador, impresora, internet, oficina, papelería, publicaciones	➢ N° actividades ejecutadas en el desarrollo del diagnóstico/N° de actividades planeadas para el desarrollo del diagnóstico =**% de avance del diagnóstico de usuario**	➢ Documentar en una base de datos factores como: socioeconómicos, geográficos, psicológicos, entre otros de los diversos usuarios en un periodo de 5 meses. ➢ Identificar los medios de comunicación de uso frecuente por parte de los usuarios según su categoría.
Aumentar el conocimiento de bienes y servicios de la CCU a la comunidad en general	Comité de comunicación	Computadores, bases de datos, internet, papelería, oficina, publicaciones impresas y digitales, refrigerios, bono de transporte	➢ N° de personas participantes de las actividades/ N° total de personas informadas de los productos y servicios de las CCU = **% de efectividad de las actividades de difusión y promoción.** ➢ N° de encuestados con conocimiento alto/ N° total de encuestados= **% de conocimiento alto de bienes y servicios en la población encuestada.** ➢ N° de personas participantes entre 12 a 25 años/ N° de personas participantes de las actividades = **% de participación de la población entre 12 a 25 años.**	➢ Aumentar el conocimiento de los productos y servicios en un 40% con respecto al año anterior. ➢ Aumentar la notoriedad y vinculación con la población de 12 a 25 años en un 50% con respecto al año anterior.
Diseñar la identidad institucional	Comité de comunicación; Junta Directiva; comité de producción artística y pedagogía; comité de financiación		➢ N° actividades ejecutadas /N° de actividades planeadas para el desarrollo del discurso de identidad =**% de avance del construcción del discurso de identidad.**	➢ Construir el discurso de identidad de la organización en un periodo de 18 meses. ➢ Diseñar un discurso visual de la imagen institucional.

Elaborar e implementar un plan de comunicación que permita visibilizar a la organización con información actualizada.	Comité de comunicación	Computadores, bases de datos, internet, papelería, oficina, publicaciones impresas y digitales, refrigerios, bono de transporte	➢ N° actividades ejecutadas /N° de actividades planeadas para el desarrollo plan de comunicación =**% de avance del plan de comunicación.** ➢ N° audiencia a través de medios digitales/ N° total de audiencia = **% de audiencia en medios digitales.** ➢ N° audiencia a través de medios Impresos/ N° total de audiencia = **% de audiencia en medios impresos.** ➢ N° audiencia a través de medios Radiofónicos/ N° total de audiencia = **% de audiencia en medios radiofónico.** ➢ N° de consulta por sección en medios digitales/ N° total de consultas en medios digitales **= % consultas frecuentes por sección en medios digitales.** ➢ N° de consulta por publicación en medios impresos/ N° total de medios impresos entregados = **% de efectividad de publicaciones en medios impresos.**	➢ Elaborar en 6 meses el plan de comunicación para iniciar implementación. **Etapa de implementación:** ➢ Aumentar el tráfico en medios digitales (página web, redes sociales); impresos y radiofónicos en un periodo de 12 meses. ➢ Mejorar el alcance de las publicaciones en un 50% con respecto al año anterior.

Estrategia FO

Respondiendo a una de las razones de ser de la organización y al deseo de fortalecer el área de formación de la Casa de la Cultura, la siguiente estrategia fue formulada a partir de la aspiración por impactar a la comunidad participante de tal manera que se visualicen las artes como una forma de vida, una labor digna y reconocida. Dentro de esta estrategia, las políticas, programas y proyectos a nivel estado, distritales y locales juegan un papel importante dentro del enfoque de estos, ya que, los participantes manifiestan su interés de continuar con el financiamiento por parte de la administración pública.

Estrategia FO	
Diseñar, desarrollar e implementar las escuelas de formación artística y actividades para abarcar más público y aplicar a convocatorias de financiación	
Responsable	**Destinatarios**
Junta Directiva	Hacia el tejido asociativo y social

Objetivo	Responsable	Recursos	Indicador	Metas
Desarrollar programas pedagógicos de las escuelas de formación artísticas dirigidos a niños y adulto mayor	Comité de producción artística y pedagogía; miembros	Coordinador comité, 3 Pasantes, computadores, internet, papelería, oficina, refrigerios	➢ Días totales de servicio - días de programación de las escuelas de formación =**N° de días destinados a los programas de formación artística.** ➢ N° de programas de formación artística desarrollados por niveles de dificultad/ N° total de programas de formación artística implementados actualmente=**% de programas de formación artística antiguos desarrollados por niveles** ➢ N° de programas de formación artística completos dirigidos a niños/N° total de programas de formación artística implementados actualmente= **% de programas de formación artística dirigidos a niños del total de programas.** ➢ N° de programas de formación artística completos dirigidos a adulto mayor/N° total de programas de formación artística implementados actualmente =**% de programas dirigidos a adultos**	➢ Lograr programar 3 días (Jornada mañana, tarde y noche) para los programas de formación artística en 6 meses. ➢ Desarrollar el 50% de los programas antiguos a programas de formación artística por niveles en un año. ➢ Diseñar 3 programas de formación artísticas para niños en 6 meses.

Implementar los programas de la escuela de formación artísticas bajo el nuevo programa en las instalaciones de la CCU y otros espacios	Comité de producción artística y pedagogía; miembros	Coordinador comité , 1 pasante, computador, internet, papelería, publicaciones, refrigerio, oficina	➢ N° programas abiertos/N° de espacios activos por tipo (salones comunales, colegios, parques, escenarios, etc.)/ = **Promedio de programas abiertos por espacio activo**. ➢ N° de espacios usados (salones comunales, colegios, parques, escenarios, etc.)/ N° total de espacios potenciales de uso = **% de uso del total de espacios potenciales.** ➢ N° programas abiertos/ N° total de programas planeados = **% cumplimiento de implementación de los programas planeados**	➢ Abrir 3 programas de formación artística por espacios activos. ➢ Utilizar el 50 % de los espacios potenciales para los programas de la escuela de formación artística en 2 años. ➢ Implementar el 50% de los programas planeados por niveles en un año.
Ampliar la cobertura de los programas de formación artística	Comité Financiación; Comité de producción artística y pedagogía	Coordinador comité, 1 pasante, computador, internet, papelería, refrigerio, oficina	➢ N° de aprendices inscritos en periodo anterior -N° de aprendices inscritos en primer actual = **variación de aprendices inscritos por año** ➢ N° de aprendices inscritos por programa / N° de docentes por programa =**N° de aprendices por docente** ➢ (N° total de aprendices inscritos en el periodo actual -N° total de aprendices que finalizan el proceso)/N° total de aprendices inscritos en el periodo actual= **% de deserción de los programas.** ➢ **N° total de aprendices pertenecientes a clase media y clase baja** ➢ **N° total de aprendices de género femenino/masculino** ➢ **N° total de aprendices por población** **N° total de aprendices inscritos por UPZ**	➢ Aumentar en un 30% la cantidad de aprendices inscritos por año. ➢ Abrir 15 cupos por programa de formación artística por niveles en cada espacio activo. ➢ Reducir la deserción de los estudiantes en un 20% por periodo de aprendizaje. ➢ Aumentar la participación de la población de clase media y baja de las diferentes UPZ en un 50%.

Crear proyectos de circulación y creación donde se involucren a los actores de la base cultural y base social de la localidad.	Comité Financiación; Comité de producción artística y pedagogía	Coordinador comité, 1 pasante, computador, internet, papelería, refrigerio, oficina	➢ Costo del proyecto de intervención/N° de beneficiarios (público en general/visitantes) = **Distribución costo per cápita por proyecto.** ➢ N° proyectos ejecutados por semestre con financiación propia o privada/ N° total de proyectos ejecutados = **% de proyectos realizados con financiación propia o privada.** ➢ N° de agentes culturales participantes/ N° total de proyectos ejecutados = **promedio de agentes culturales por proyecto** ➢ N° de artistas + N° promotores culturales= **N° total de agentes culturales beneficiados**	➢ Aumentar el número de beneficiarios de los proyectos en un 20% con respecto al año anterior. ➢ Lograr que el 40% de los proyectos de circulación y creación gestados sean financiados por fuentes propias o privadas. ➢ Aumentar la participación de agentes culturales de la base cultura en un 30% en el desarrollo de los proyectos.

Cronograma de implementación

Estrategia	Objetivo	ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Estrategia DO	Realizar reuniones mensuales con los miembros de la organización	1.Programación de agenda 2. Reuniones			1	2				2				2				2				2				2				2				2				2				2				2				2
	Llegar a acuerdos de participación con las organizaciones corporadas y no corporadas con el fin de fortalecer los procesos internos de la organización	1. Programación de agenda. 2. Convocatoria para debates organizaciones corporadas y no. 3. Reuniones. 4. Publicación de actas. 5. Definición y Publicación de acuerdos.								1			2	2				3 4				3 4				3 4			5	5	5	5																
	Elaborar un documento donde se concrete el diseño organizacional acordado	1. Identificación de las necesidades estructurales de la organización. 2.Reunión definición cargos, funciones, responsabilidades y responsables. 3. Elaboración documentos.																																	1	1	1		2				2			3	3	3			
	Formular estrategias de comunicación de los resultados	1. Programación de actividades de difusión, plan de trabajo, calendarios y presupuestos																																											1	1	1			
	Implementar la estructura organizacional	Implementación del proyecto																																																

Estrategia	Objetivo	ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12				Mes 13				Mes 14				Mes 15			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Estrategia FO	Desarrollar programas pedagógicos de las escuelas de formación artísticas dirigidos a niños y adulto mayor	1. Convocar estudiantes practicantes para la formalización de los contenidos de los programas 2. Revisar los contenidos, metodología y desarrollo de las escuelas de formación artística. 3.Desarrollar los contenidos curriculares de las escuelas de formación artística para niños, jóvenes y adultos						1	1	1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3					1	1	1	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3																				
	Implementar los programas de la escuela de formación artísticas bajo el nuevo programa en las instalaciones de la CCU y otros espacios	1. Programación de espacios y actividades. 2. Diseño de publicidad para apertura de la escuela. 3. actividades de difusión y comunicación. 4. Apertura de programas 5. Prestación de servicio																										1	1	2	2	3	3	3 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5																		
	Ampliar la cobertura de los programas de formación artística	1. Diseño de encuesta de servicio 2. Implementación. 3. Evaluación de resultados																																			1						2	5					2	5																
	Crear proyectos de circulación y creación donde se involucren a los actores de la base cultural y base social de la localidad.	1. planificación de proyectos de circulación y creación. 2. definición equipo de trabajo. 3. Estudio de viabilidad economico financiera y revisión 4. Implementación/evaluación																																		2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					

Estrategia	Objetivo	ACTIVIDAD	Mes 13				Mes 14				Mes 15				Mes 16				Mes 17				Mes 18				Mes 19				Mes 20				Mes 21				Mes 22				Mes 23				Mes 24				Mes 25				Mes 26				Mes 27			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Estrategia DA	Crear un comité de proyectos de financiación	1. Definición del equipo de trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1																																																		
	Implementar proyectos de financiación propia	1. creación acta por proyecto. 2. planificación de proyecto (por proyecto). 3. implementación proyecto 1. 4. Implementación proyecto 2.												1	2	2	2	2	2				3																			4																				
	Incrementar ingresos a través de financiación de fuentes privadas y públicas	1. Busqueda de programas de financiación 2. Construir un ante proyecto para aplicar a convocatorias de financiación 3. Consulta de condiciones para participar en convocatorias de financiación. 4. Realización de una versión completa del proyecto. 5. Aplicación a convocatorias									1-3	1-3	1-3											2	2	2	3	4	4		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Cubrir costos y gastos de funcionamiento de la organización a partir de los nuevos ingresos	1. evaluación economico - financiera de los proyectos en funcionamiento																												1								1							1							1										
	Destinar recursos para financiar proyectos de circulación de la base cultural en los espacios de la CCU	1. planificación de proyectos de circulación. 2. Estudio de viabilidad 3. Implementación/evaluación																																																		1	1	1-2	1-2	1-2			3		

Estrategia	Objetivo	ACTIVIDAD	Mes 13				Mes 14				Mes 15				Mes 16				Mes 17				Mes 18				Mes 19				Mes 20				Mes 21				Mes 22				Mes 23				Mes 24				Mes 25				Mes 26				Mes 27				Mes 28				Mes 29				Mes 30				Mes 31				Mes 32				Mes 33			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Estrategia FA	Crear un comité de comunicación	1. Definición del equipo de trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1																																																																											
	Realizar un diagnóstico de los diversos usuarios sobre sus características y los usos de los diferentes medios de comunicación	1. Diseñar encuesta para usuarios 2. Aplicar la encuesta. 3. elaborar base de datos 4. Analizar información y resultados											1	1		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4								2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4																																								
	Aumentar el conocimiento de bienes y servicios de la CCU a de la comunidad en general	1 Recolectar la información acerca de los logros, actividades, alcances, proyectos de la organización. 2. Actualización de la página web y perfil en línea semanal 3. Actualizar semanalmente cartelera de eventos y actividades									1	1	1	1	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3																																																
	Diseñar la identidad institucional	1. Crear y aplicar una evaluación de la imagen institucional. 2. Construir el discurso de identidad de la organización. 3. Diseñar un discurso visual de la imagen institucional																																	1	1	1					1	1				2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3	2 3																												
	Elaborar e implementar un plan de comunicación que permita visibilizar a la organización con información actualizada.	1. Planificación del proyecto de comunicació. 2. Desarrollo de contenidos. 3.Desarrollo de actividades de comunicación por medio. 4 evaluación																																																					1	1	1	1		2	2	2	2		3																				4	

Presupuesto costos y gastos

Presupuesto gastos variables por estrategia

Presupuesto de implementación

	Categorías	Presupuesto Total	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estrategia DO	Honorarios director	$ 6.000.000						$ 3.000.000						$ 3.000.000
	Elementos de aseo y cafetería	$ 600.000	$ 28.000	$ 35.000	$ 35.000	$ 95.000	$ 95.000	$ 95.000	$ 35.000	$ 35.000	$ 35.000	$ 35.000	$ 38.500	$ 38.500
	útiles, papeleria y fotocopias	$ 149.500	$ 19.200	$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ 38.400,00	$ 38.400,00	$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ 40.400,00	$ 4.700,00
	Taxis y buses	$ 336.000	$ 28.000	$ 28.000	$ 28.000	$ 28.000	$ 28.000	$ 28.000	$ 28.000	$ 28.000	$ 28.000	$ 28.000	$ 28.000	$ 28.000
	Total		$ 75.200	$ 64.200	$ 64.200	$ 124.200	$ 124.200	$ 3.124.200	$ 101.400	$ 101.400	$ 64.200	$ 64.200	$ 106.900	$ 3.071.200
		Gasto Acumulado	$ 75.200	$ 139.400	$ 203.600	$ 327.800	$ 452.000	$ 3.576.200	$ 3.677.600	$ 3.779.000	$ 3.843.200	$ 3.907.400	$ 4.014.300	$ 7.085.500
Estrategia FO	Honorarios	$ -												
	Publicaciones	$ 120.000		$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000		$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000
	Elementos de aseo y cafetería	$ -												
	útiles, papeleria y fotocopias	$ 116.000		$ 11.600	$ 11.600	$ 11.600	$ 11.600	$ 11.600		$ 11.600	$ 11.600	$ 11.600	$ 11.600	$ 11.600
	Taxis y buses	$ 40.000		$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000		$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000
	Total		$ -	$ 27.600	$ 27.600	$ 27.600	$ 27.600	$ 27.600	$ -	$ 27.600	$ 27.600	$ 27.600	$ 27.600	$ 27.600
		Gasto Acumulado	$ -	$ 27.600	$ 55.200	$ 82.800	$ 110.400	$ 138.000	$ 138.000	$ 165.600	$ 193.200	$ 220.800	$ 248.400	$ 276.000

	Categorías	Presupuesto Total	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Estrategia DA	Honorarios directivos	$ 7.200.000							$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000
	Honorarios personal operativo	$ 2.800.000						$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000
	Elementos de aseo y cafetería	$ 245.000	$ 15.000	$ 15.000		$ 200.000		$ 15.000						
	útiles, papeleria y fotocopias	$ 224.600	$ 4.800	$ 4.800		$ 5.000		$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000
	Taxis y buses	$ 1.648.000	$ 24.000	$ 24.000		$ 200.000		$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000
	Publicaciones	$ 300.000						$ 150.000				$ 150.000		
	Total		$ 43.800	$ 43.800	$ -	$ 405.000	$ -	$ 795.000	$ 1.830.000	$ 1.830.000	$ 1.830.000	$ 1.980.000	$ 1.830.000	$ 1.830.000
		Gasto Acumulado	$ 43.800	$ 87.600	$ 87.600	$ 492.600	$ 492.600	$ 1.287.600	$ 3.117.600	$ 4.947.600	$ 6.777.600	$ 8.757.600	$ 10.587.600	$ 12.417.600
Estrategia FA	Honorarios	$ 13.800.000			$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.600.000	$ 1.800.000
	Publicaciones	$ 500.000			$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000
	Elementos de aseo y cafetería	$ 500.000			$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000
	útiles, papeleria y fotocopias	$ 630.000				$ 210.000					$ 420.000			
	Total		$ -	$ -	$ 1.300.000	$ 1.510.000	$ 1.300.000	$ 1.300.000	$ 1.300.000	$ 1.300.000	$ 2.120.000	$ 1.700.000	$ 1.700.000	$ 1.900.000
		Gasto Acumulado	$ -	$ -	$ 1.300.000	$ 2.810.000	$ 4.110.000	$ 5.410.000	$ 6.710.000	$ 8.010.000	$ 10.130.000	$ 11.830.000	$ 13.530.000	$ 15.430.000

		Peso porcentual estrategia DO	Peso porcentual estrategia FO	Peso porcentual estrategia DA	Peso porcentual estrategiaFA
Total de gastos	$ 35.209.100	20%	1%	35%	44%
Gastos Año 1	$ 7.361.500	96%	4%	-	-
Gastos Año 2	$ 27.847.600			45%	55%

Presupuesto gastos y costos fijos de funcionamiento

Presupuesto de implementación

Categorías	Presupuesto Total	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Secretario técnico	$ 3.600.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000
Contador	$ 4.200.000	$ 350.000	$ 350.000	$ 350.000	$ 350.000	$ 350.000	$ 350.000	$ 350.000	$ 350.000	$ 350.000	$ 350.000	$ 350.000	$ 350.000
Servicios Agua - Luz	$ 1.200.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000
Telefonia	$ 600.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000
Internet	$ 600.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000
Equipos - computadores (Depreciación 1 año)	$ 1.920.000	$ 160.000	$ 160.000	$ 160.000	$ 160.000	$ 160.000	$ 160.000	$ 160.000	$ 160.000	$ 160.000	$ 160.000	$ 160.000	$ 160.000
Equipo - Video Beam	$ 79.992	$ 6.666	$ 6.666	$ 6.666	$ 6.666	$ 6.666	$ 6.666	$ 6.666	$ 6.666	$ 6.666	$ 6.666	$ 6.666	$ 6.666
Muebles y enseres	$ 99.996	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333	$ 8.333
Software	$ 360.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000	$ 30.000
Costo total	$ 12.659.988	$ 1.054.999	$ 1.054.999	$ 1.054.999	$ 1.054.999	$ 1.054.999	$ 1.054.999	$ 1.054.999	$ 1.054.999	$ 1.054.999	$ 1.054.999	$ 1.054.999	$ 1.054.999

Presupuesto proyectado

Basado en los recursos financieros asignados por SCRD y FDL en los periodos 2012 al 2015 se realiza la proyección del presupuesto para la ejecución de lo planeado durante los años 2017, 2018, 2019 y 2020 con base al IPC en Colombia del año 2015 de 6,8% y tomando como año base el 2016.

Presupuesto proyectado 2016 -2020 Casa de la Cultura de Usaquen					
Años	2016	2017	2018	2019	2020
1. Ingresos	$ 614.100.000	$ 655.858.800	$ 840.548.638	$ 897.986.128	$ 959.348.981
1.1. SCRD	$ 89.100.000	$ 95.158.800	$ 101.629.598	$ 108.540.411	$ 115.921.159
1.2. FDL	$ 525.000.000	$ 560.700.000	$ 598.827.600	$ 639.547.877	$ 683.037.132
1.3. Otros ingresos			$ 140.091.440	$ 149.897.840	$ 160.390.689
2. Gastos administrativos	$ 91.996.918	$ 98.252.709	$ 104.933.893	$ 112.069.398	$ 119.690.117
2.2. Ingresos destinados a Fortalecimiento de la entidad	**$ 9.199.692**	**$ 9.825.271**	**$ 52.520.821**	**$ 56.176.292**	**$ 60.086.218**
2.2.1.Gastos generales	$ 7.361.500	$ 7.876.805	$ 36.275.781	$ 38.815.086	$ 41.532.142
2.2.1.1 Estrategia DO	$ 7.085.500	$ 7.581.485	$ 8.112.189	$ 8.680.042	$ 9.287.645
2.2.1.2 Estrategia FO	$ 276.000	$ 295.320	$ 315.992	$ 338.112	$ 361.780
2.2.1.3 Estrategia FA	-	-	$ 12.417.600	$ 13.286.832	$ 14.216.910
2.2.1.4 Estrategia DA	-	-	$ 15.430.000	$ 16.510.100	$ 17.665.807
2.2.2 Costo fijo de funcionamiento	$ 12.659.988	$ 2.751.076	$ 13.655.414	$ 15.729.362	$ 16.824.141
Secretario técnico	$ 3.600.000	$ 3.852.000	$ 4.121.640	$ 4.410.155	$ 4.718.866
Contador	$ 4.200.000	$ 4.494.000	$ 4.808.580	$ 5.145.181	$ 5.505.343
Servicios Agua - Luz	$ 1.200.000	$ 1.284.000	$ 1.373.880	$ 1.470.052	$ 1.572.955
Telefonia	$ 600.000	$ 642.000	$ 686.940	$ 735.026	$ 786.478
Internet	$ 600.000	$ 642.000	$ 686.940	$ 735.026	$ 786.478
Equipos - computadores (Depreciación 1 año)	$ 1.920.000	$ 1.920.000	$ 1.920.000	$ 1.920.000	$ 1.920.000
Equipo - Video Beam	$ 79.992	$ 79.992	$ 79.992	$ 79.992	$ 79.992
Muebles y enseres	$ 99.996	$ 99.996	$ 99.996	$ 99.996	$ 99.996
Software	$ 360.000	$ 385.200	$ 412.164	$ 441.015	$ 471.887
Resultado del ejercicio	**$ 1.838.192**	**$ 1.948.466**	**$ 2.589.626**	**$ 1.631.844**	**$ 1.729.935**

Tabla 9 Presupuesto proyectado 2016 -2020
Casa de la Cultura de Usaquén
Fuentes: Construcción propia

Los rubros descritos en este presupuesto han sido elaborados a partir del presupuesto de la iniciativa propuesta por la Casa de la Cultura en 2009 en el documento "fortalecimiento integral de las actividades de circulación, formación, investigación, creación y patrimonio cultural" realizado mediante convenio no. 318/09 OEI – SDDE – SCRD operado por CBP consultoría Ltda.

De los gastos administrativos del presupuesto para ejecutar los proyectos, programas y actividades culturales de los convenios con SCRD y FDL se propone destinar el 10% para el fortalecimiento de la entidad. Por otra parte, se considera la posibilidad de aplicar a recursos de la SCRD con el proyecto "fortalecimiento de la casa de la cultura" generado mediante esta investigación.

Para la ejecución de las estrategias y planes se ha considerado el presupuesto descrito en la tabla 7 donde se han asignado valores numéricos a los gastos administrativos por conceptos de honorarios, gastos generales y costo fijo de funcionamiento del proyecto. Como se puede detallar a partir del año 2018 se proyecta tener ingresos adicionales gracias a la actividad realizada por el comité de proyectos de financiación.

Dentro de los honorarios se considera inicialmente un equipo humano conformado por un director del proyecto y un secretario técnico. A medida que se requiera, durante la implementación, este equipo se ira conformando por coordinadores de cada comité. La labor de estas personas se realizará bajo un contrato por prestación de servicios para minimizar los costos de nómina.

De acuerdo a los requerimientos de insumo, materiales, impresos y publicaciones entre otros aspectos, se ha asignado a cada comité un porcentaje de gastos para su funcionamiento explicado de la siguiente forma:

		Peso porcentual estrategia DO	Peso porcentual estrategia FO	Peso porcentual estrategia DA	Peso porcentual estrategiaFA
Total de gastos	$ 35.209.100	20%	1%	35%	44%
Gastos Año 1	$ 7.361.500	96%	4%	-	-
Gastos Año 2	$ 27.847.600			45%	55%

Se debe considerar que los costos fijos de funcionamiento son asumidos por los diferentes convenios con la JAC, SCRD y FDL por tanto el valor asignado puede ser distribuido hacia los diferentes rubros del presupuesto.

Proceso de formulación de estrategias: Casa de la Cultura de Usaquén

El proceso en el que incurrió la casa de la cultura de Usaquén, se desarrolló tomando como base el proceso estratégico que propone Mintzberg con adaptaciones desde la metodología de la Investigación Acción Participativa para su implementación. Como resultado, surge el esquema de la Figura 16 bajo el cual se formularon las estrategias acordes a los objetivos visiónales de la organización.

El proceso inicia con el diseño de herramientas e instrumentos de participación el cual debe estar en una constante reconstrucción de forma ascendente y descendente con el fin de hacer lectura de los conocimientos e intereses de los agentes culturales y sociales que intervienen en el proceso de gestión. De esta forma, se garantiza la participación y la valoración de los puntos de vista de los diferentes agentes implicados, lo que entrega elementos para elaborar las estrategias (emergentes o deliberadas) y establecer los caminos para llevarlas a cabo.

La formulación de estrategias pasó por actividades como: establecimiento de técnicas grupales de participación, reuniones, asambleas, grupos de discusión; identificación de los potenciales participantes y miembros de la comunidad beneficiados por el proyecto; detección por parte de los agentes participantes de la principal problemática y necesidades prioritarias; elaboración del perfil de Oportunidades y Amenazas, perfil de capacidades internas y de impacto de estas en el éxito de la organización; valoración de cada uno de estos elementos de acuerdo a la capacidad real de la organización para tomar ventajas sobre las necesidades y riesgos; análisis DOFA (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) con las variables de mayor impacto; determinación de ejes o áreas a trabajar y detección de las principales problemáticas; formulación de estrategias que respondan tanto a la visión como a los ejes o áreas a trabajar y la formulación del plan de acción para el alcance de los logros teniendo en cuenta los aspectos políticos de las administraciones públicas local, distrital y nacional.

Este proceso se realizó teniendo como base la participación y la comunicación durante las diferentes actividades, donde se intentaba integrar a los diferentes miembros en el proceso que se adelantaba.

Durante este proceso, se tuvo en cuenta el conocimiento, percepción, sentir y pensar de los agentes participantes acerca de la Casa de la Cultura de Usaquén con respecto a los métodos, la gestión, los procedimientos, las diferentes áreas, la cultura organizacional informal, etc. De esta forma se valoró el conocimiento de la actividad diaria que los diferentes miembros han cultivado durante su participación en la organización para la construcción de los elementos estratégicos de la organización (misión, visión y estrategias).

En cuanto a los aspectos metodológicos de la implementación de las estrategias, como estrategia, se plantea la implementación de una estructura organizacional con el fin de promover el proceso de apropiación de la organización, logrado mediante la participación, para que no se pierda, sino que permanezca y sea dinámico.

Los diferentes resultados fueron socializados por medio de las redes sociales cerradas y una reunión entre todas las personas que tiene relación con el proyecto en cuanto son potenciales beneficiarios. Durante este proceso se invitó a participar aportando y/o validando los acuerdos a los que se llegaron en las sesiones.

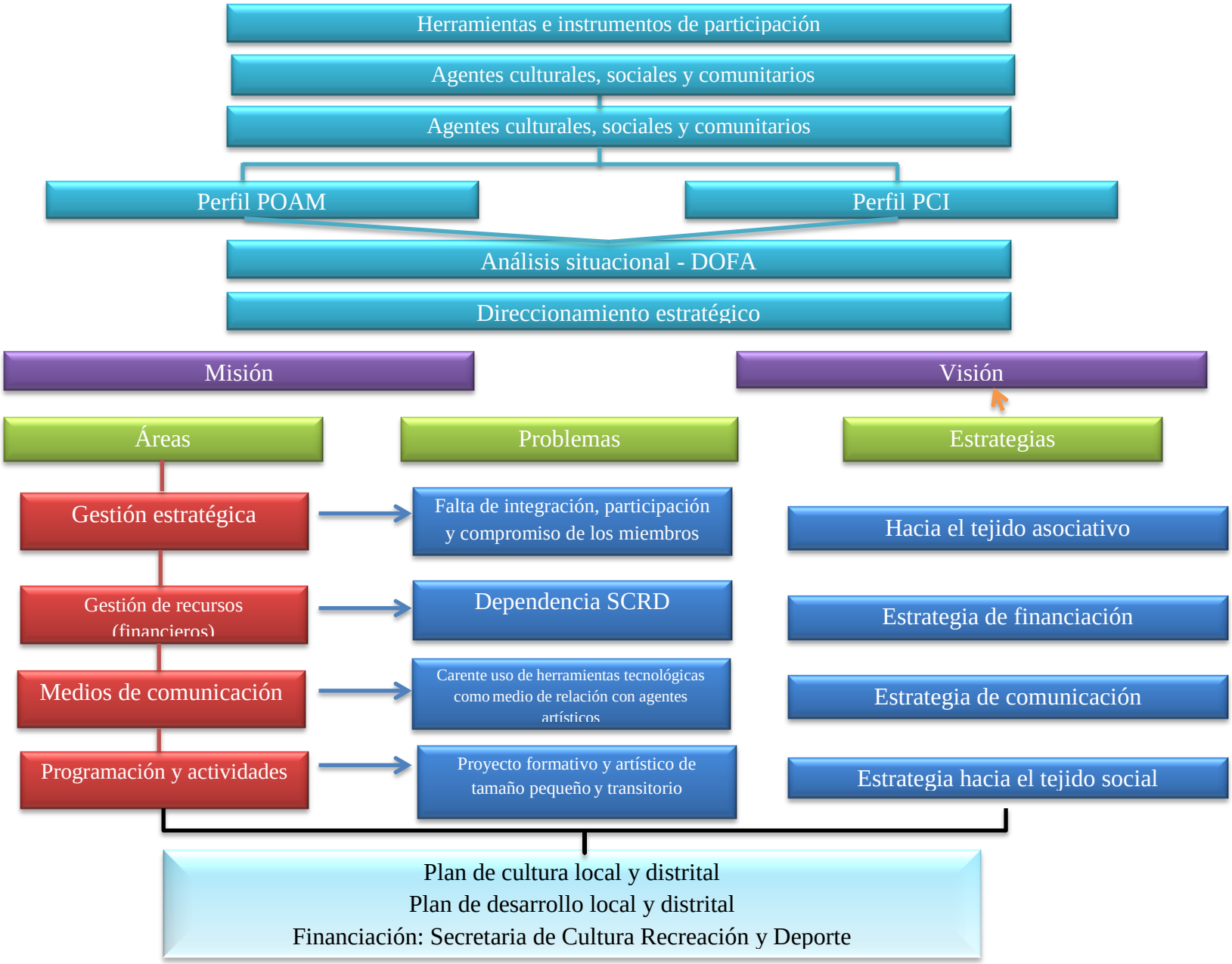

Figura 17 Proceso de formulación de estrategias Casa de la Cultura de Usaquén 2016
Construcción propia

CAPITULO IV

Resultados

Durante el trabajo que se adelantó en la Casa de la Cultura de Usaquén, se evidenciaron varios aspectos referentes al pensamiento estratégico antes, durante y después de realizar el trabajo de intervención.

En la fase de diagnóstico se evidenció que el modelo de formulación de estrategia, que ha trabajado la organización hasta el 2016, ha sido el de la planeación estratégica con características tales como:

- La preocupación principalmente sobre la producción de actividades artísticas referida teóricamente como la estrategia *push* de la administración científica.
- Un esquema de planeación estratégica a 5 años y la fijación de un plan operativo en pro de implementar una programación constante, lo que otorgó en su momento, un carácter optimista sin ninguna utilidad.
- La centralización en la concepción de la estrategia y el desarrollo de la estructura organizacional.
- El esfuerzo abocado a responder a los factores políticos y conocimiento restringido respecto a los factores externos.
- Dificultades en la implementación de lo planeado identificado teóricamente como el error de desprendimiento.

Este proceso hizo que La Corporación Casa de la Cultura incurriera en dos procesos estratégicos inadecuados. El primero nace por los requisitos frente a las entidades públicas y el segundo como proceso reactivo frente a las necesidades y oportunidades del entorno.

Respecto al primero, este se trabajó bajo la concepción de la estrategia como un proceso premeditado, lo que Mintzberg caracteriza como la escuela prescriptiva, la cual expone que visualizar la estrategia desde esta óptica es un proceso racional y deliberado, lo que en el caso de estudio se formalizó en la planeación estratégica a través de un documento formal donde se evidencia la inclinación por concebir las estrategias desde el posicionamiento de la organización.

En relación al segundo proceso, el origen de la estrategia estaba dado por un proceso colectivo basado en las creencias y valores sociales, lo que ha dejado una fuerte resistencia al cambio, vaguedad conceptual, y un mal uso justificado en el *estatu quo*; características de la escuela de la cultura expuesta por Mintzberg. De la misma forma, este proceso se relaciona con la escuela de aprendizaje en cuanto las estrategias surgieron de procesos emergentes de pequeñas medidas y decisiones, lo que le permitió a la organización responder frente a su entorno, pero sin una formalización, reconocimiento, ni seguimiento de la estrategia.

Algunos aspectos negativos sobre este proceso estuvieron enmarcados en el desconocimiento de las estrategias por parte de agentes participantes, principalmente las organizaciones no corporadas y cercanas, provocando que no se implementara lo planeado y surgiera la confección de estrategias emergentes, principalmente propuestas por los lideres directivos, con el fin de responder a los cambio en el entorno.

De estos dos procesos, como lo menciona Mintzberg, las consecuencias estuvieron sobre la desatención en las operaciones más rutinarias como: los aspectos logísticos y técnicos; la exigencia y el desgastamiento del líder; y la falta de formulación de una estrategia.

Whittingtong, por su parte permite ubicar este proceso en el enfoque procesualista de las estrategias, puesto que las estrategias están sujetas a el accionar de la organización y al albur de los cambios a causa de la separación de lo formulado con la realidad organizacional.

No obstante, el modelo que venía usando la organización ha permitido responder a los objetivos y propósitos de ser una organización integradora de las manifestaciones artísticas y culturales; promover el acceso a los códigos de las prácticas, la promoción de un sentido de tradición y provisión de un espacio de confrontación y reconfiguración de las prácticas culturales, la promoción de eventos cerrados y eventos abiertos.

El resultado de este modelo generó a nivel interno, una descompensación en los aspectos operativos, integradores y de articulación de los procesos. Esto se evidencia en la percepción de los participantes cuando aseguran "la falta de acompañamiento en los eventos grandes, la falta de inversión de tiempo para participar de los procesos de gestión y la delegación de actividades de representación, logística y técnica sobre una persona". Por lo tanto, la implementación del pensamiento estratégico bajo la metodología utilizada durante años, provocó que los miembros de la organización asumieran ciertos hábitos y comportamientos que dificultan la gestión y actúan como barreras ante el nuevo proceso iniciado bajo esta investigación, algunas de ellas son:

- La creencia generalizada de que la labor de formulación estratégica es una labor única de los directivos, en este caso los líderes directivos, y la influencia de la fuerte cultura organizacional interna respecto a las formas cómo esta se debe gestionar, impidió un mejor desarrollo y participación en el proyecto, reflejado en las diferentes etapas de implementación de la metodología que se propuso por medio de la IAP.
- Los elementos condicionales en la participación de los agentes como el dinero y el tiempo, ya que por más que se trabajó la importancia y los beneficios a futuro de participar en la gestión de la organización, los participantes potenciales justificaban su ausencia alrededor de estos dos elementos, situación que disminuye en las

actividades durante la ejecución del convenio con la Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte.

- El desconocimiento de los beneficios del direccionamiento estratégico como herramienta, la falta de visión de sus beneficios y el rechazo a asumir responsabilidades para la gestión.
- Y la visualización del proceso como un medio para "enjuiciar" a otros actores sobre su quehacer y su proceder en periodos anteriores. Pensamiento que se fue modificando en cuanto entendieron la importancia del proceso a través de la sensibilización y lograron proyectar sus propósitos a través de las diferentes etapas.

Durante el proceso de implementación de la metodología para el estudio de caso se presentaron algunas reacciones de los miembros en las diferentes etapas, estas fueron:

- El desprendimiento de la responsabilidad de participar por parte de los líderes directivos de la organización, lo que generó que el modelo de dirección actual se modificara forzadamente, provocando que la responsabilidad fuera dividida entre los demás participantes y se despertara en éstos un sentido de preocupación por este proceso.
- La participación en el proceso no fue homogénea, se vieron picos de participación de todos los actores en mayor o menor frecuencia dependiendo de la estimulación que los líderes ejercieran sobre ellos durante el proceso de convocatoria. Sin embargo, predominó al final la constancia y los aportes de los líderes directivos en el proceso de formulación.
- Durante el trabajo colectivo, hubo dificultades por la baja disposición de los sujetos en el proceso a pesar de las múltiples opciones de participación que se generaron. Así que, los talleres de formulación de misión y visión, se desarrollaron con poca

participación, el análisis DOFA se realizó con base a la documentación e información recolectada para ser validado por los actores participantes; trayendo como consecuencias que el proceso de formulación de estrategias se viera como un proceso de negociación, colectivo y visionario.

- La formulación de la estrategia estuvo dada por la posición que la organización tiene sobre las entidades públicas, los intereses, deseos y propósitos de las personas involucradas en el proceso y el conocimiento del contexto interno y externo en el que la organización se desarrolla. De ahí que el principal problema a solucionar esta sobre el desarrollo de la organización, la participación y el fortalecimiento funcional de áreas como marketing, finanzas y formación.
- Del intento por medio de la Investigación Acción participativa de evidenciar la conveniencia de incorporar un modelo diferente a los sujetos participantes, se identificó a través de la interacción individual el interés por participar del proceso, a pesar de esto, en la práctica hubo una fuerte resistencia al cambio de modelo por el aumento en la participación y la necesidad de destinar tiempo que antes no pre veían para estos proceso.

Mediante la metodología de la IAP el proceso estratégico tomó forma en cuanto los actores veían que se detectaban problemas, necesidades e intereses por medio del diagnóstico y del análisis DOFA de la organización.

El proceso permitió que los agentes participantes visibilizaran la realidad de la organización lo que permitió tener herramientas para la formulación de estrategias. Empero, a pesar de explicitar los pasos a seguir, el interés de los participantes potenciales no tuvo reacciones significativas. Pese a esto, quienes participaron del proceso se vieron interesados en realizarlo.

Durante el proceso se evidenció la pertinencia del cambio de modelo dado por:

- La voluntad de hacer partícipes a todos los actores (corporados y no corporados cercanos) del proceso y la intención de descentralizar las funciones que nace del líder directivo de la organización.
- El deseo de marcar una dirección clara donde se vea la organización como un todo, integrando a la dirección mejoras a nivel interno y externo.
- El deseo de compartir propósitos comunes y lograr dar a conocer los objetivos de la organización a los participantes y futuros participantes.
- Y, la intención de fortalecer aspectos operativos de la organización.

De estas insatisfacciones, necesidades y riesgos detectados empíricamente por los directivos y a través de la observación durante la investigación, teóricamente, se adaptó el modelo de formulación de estrategias propuesto por Mintzberg alimentado por los postulados de Serna, con lo que se logró visibilizar el proceso claramente para los agentes participantes reconociendo así, los pasos a seguir.

Durante el trabajo de campo quienes estuvieron interesado en la propuesta fueron los líderes directivos de la organización, quienes están conscientes, comprometidos e interesados en el proceso de gestión de la misma y facilitaron información.

A pesar de evidenciar la importancia de la investigación en cuanto a la detección de problemas y necesidades para resolverlos, el porcentaje de los destinatarios efectivos fue mínimo con respecto al total de agentes participantes potenciales como se puede apreciar en la etapa de intervención. Sin embargo, de dos (2) personas que lideraban el proceso se pasó a cinco (5) lo que evidencia el interés despertado por medio de la metodología.

Las principales dificultades en la práctica se manifestaron alrededor de: la realización de encuentros, acuerdo de fechas para los mismos, baja participación, motivación e interés en

realizar las actividades propuestas y la escasa opinión frente a las propuestas por parte de los actores. Quizá a causa de la voluntad de los líderes directivos por promover un modelo participativo llegando a ser una imposición para los demás actores.

Como resultado de este proceso se considera:

- El cambio en las motivaciones para participar de los procesos organizacionales de la Casa de la Cultura, sobre todo el desplazamiento del factor dinero como elemento motivacional en la participación.
- El reconocimiento de los beneficios de implementar el direccionamiento estratégico dentro de la organización como una forma de gestionar mejor la organización y de crear nuevas alternativas frente a las turbulencias del contexto tanto interno como externo.
- Otra de las barreras superadas fue la visualización por parte de los agentes participantes de la organización que paso a ser una visión holística considerando aspectos internos y externos, la razón de ser y propósito principal de la organización y las diversas visiones e intereses planteados por parte de los participantes para la construcción de estrategias, planes y programas.
- En una menor medida, la concientización de la importancia de la descentralización de los procesos y las funciones organizacionales.

De los aspectos a mejorar que se evidenciaron durante el proceso están alrededor de la participación activa y constante de los agentes involucrados, el nivel de responsabilidad y compromiso con los procesos organizacionales, los aspectos en torno a la planificación de las actividades y el sistema de control y evaluación.

Durante el proceso se evidencio que el desarrollo del pensamiento estratégico en cuanto al direccionamiento estratégico, es una buena opción a la hora de visualizar la organización a futuro de forma participativa ya que recoge las diferentes perspectivas y visiones de los participantes, sin embargo, es primordial establecer herramientas e instrumentos de participación constantes para lograr poco a poco estimular la participación

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo al desarrollo del estudio de caso realizado en la casa de la cultura de Usaquén, donde por medio de la Metodología de Investigación Acción Participativa, se planteó como objetivo construir el proceso de formulación estratégica para el diseño y formulación de estrategias en la CCU, con base a las teorías acerca de la evolución del pensamiento estratégico, la concepción de la estrategia, el proceso estratégico propuesto principalmente por Mintzberg y el análisis del pensamiento estratégico en las Organizaciones culturales y creativas, se puede hacer una comparación entre el pensamiento estratégico en organizaciones culturales y las organizaciones de otros sectores a nivel histórico donde se resaltan algunas características que permiten, junto a los resultados del estudio, generar algunas conclusiones:

Organizaciones de otros sectores	Organizaciones Culturales y Creativas
Se forjan por el interés de los administradores y dueños de las empresas por sus procesos internos.	Se forjan a causa de la intención del estado por “Democratizar la cultura”.
Producción y estructuras mecanicistas, preocupación por la productividad y la operación.	Producción artística preocupada por la creación, el arte autónomo y la sociedad.
Preocupación por los cambios en la psiquis del trabajador a causa de los eventos de entre guerra, con el fin de aumentar su permanencia y motivación en las actividades de la empresa.	La independencia artística como elemento esencial para la rentabilidad de estas organizaciones.
Se tuvieron que enfrentar a diversas situaciones de vulnerabilidad frente a los cambios políticos, sociales y económicos a causa de sus actividades de producción *per se*.	Nacen a partir de los cambios políticos, sociales y se apoyan en la economía para impulsar su actividad.
Dentro del mercado de masas ingresan a nuevos mercados, crece la infraestructura y el interés por el conocimiento administrativo.	Rechazo del fenómeno de mercado de masas por parte de algunos autores del sector. Finalmente, un medio para fortalecer el sector y la apreciación desde la importancia económica.

Los objetivos, la planeación y la estrategia se perciben como medios para lograr rentabilidad económica y perdurabilidad en el tiempo.	Los objetivos, la planeación y la estrategia se perciben como herramientas para el capital cultural y social, los espacios sociales, la perdurabilidad en el tiempo de la cultura y el buen uso de los recursos económicos.

El pensamiento estratégico históricamente surge como un fenómeno social que desea anticiparse a los hechos, el cual en épocas donde el entorno tiende a ser estable, se generaron grandes desarrollos conceptuales y aportes. Sin embargo, como se evidencia en el cuadro, las organizaciones culturales y creativas difieren de las teorías y prácticas empresariales de otros sectores gracias a sus intereses particulares, los cuales están alrededor de la innovación, democratización de la cultura, autonomía artística, creatividad, sociedad, entre otros.

Por otro lado, como se ha mencionado, el sector cultural ha ganado autonomía económica y por sus particularidades, lo ha hecho un sector llamativo en el cual otras industrias han puesto su mirada gracias al consumo masivo, los avances tecnológicos y la globalización; lo que ha generado que estas organizaciones se vuelvan parte del mercado y la economía mundial generando retos estratégicos y organizacionales.

Estos dos elementos, por un lado las características *per se* de las organizaciones culturales y creativas y por otro el ingreso al mercado, hacen que las organizaciones culturales y creativas tengan que poner su mirada sobre las herramientas de gestión, que como se refleja en el estudio de caso, estas deben estar fundamentadas en la participación para responder a los compromisos que, organizaciones como la Casa de la Cultura de Usaquén de carácter social, tienen frente al compromiso cultural, patrimonial, artístico y social de una comunidad, y a las exigencias del mercado, que en este caso van más allá de una rentabilidad económica y pasan

a ser una exigencia alrededor de la visualización de la organización como agente de cambio dentro de la sociedad.

De acuerdo al proceso realizado en la Corporación Casa de la Cultura de Usaquén, el proceso estratégico de este tipo de organizaciones debe estar enfocado hacia la descentralización, la participación de forma ascendente y descendente en la formulación de estrategias, el consenso de acuerdos de trabajo y la delegación de responsabilidades.

Por lo tanto, es importante re conceptualizar el pensamiento estratégico al interior de las organizaciones, pasando de la planeación estratégica como herramienta de gestión a la gestión estratégica, ya que bajo la primera, la concepción de que una persona es quien lidera y da dirección a la organización delegándole todas las actividades, genera desgastamiento, dificulta la lectura holística del contexto de la organización e invita a que las demás personas solo tengan un carácter participativo en la producción de actividades bajo la premisa del beneficio económico.

Para iniciar este proceso de re conceptualización, con base a la experiencia del caso y la teoría, es necesario definirlo y aclararlo dentro de la organización; realizar retroalimentaciones de forma dinámica y permanente acerca de los objetivos y resultados a los diferentes miembros; desarrollar una metodología de participación como un proceso interdependiente, que estimule el empoderamiento, la apropiación y permita la exposición libre de los diferentes puntos de vista, propósitos e intereses gestados desde la individualidad de cada miembros hasta la percepción como un todo organizacional para la concepción de estrategias.

Estos procesos integradores de los miembros en la visión organizacional, deben partir de los líderes directivos quienes deben tomar la decisión de descentralizar el direccionamientos estratégico. Como se ha evidenciado en el desarrollo de la investigación, la reacción que tuvieron las demás organizaciones (miembros) frente al desprendimiento de los líderes

directivos sobre el direccionamiento estratégico y el proceso que se adelantó en sí, produjo que los primeros tuvieran interés por el ejercicio y asumieran su responsabilidad, produciendo un aumento en la participación del proceso trayendo como resultado diversas estrategias, opiniones y puntos de vistas.

Como se evidenció, dentro del análisis realizado en el marco teórico acerca del pensamiento estratégico en la gestión cultural, las organizaciones culturales y creativas pueden ser enmarcadas dentro de lo que Whittingtong define como el enfoque sistémico. Este enfoque no abandona la capacidad e importancia de planificar de forma lógica y definir estrategias sino que la tiene en cuenta. Lo que la diferencia, es la postura relativista que adopta frente a la estrategia la cual asegura que los objetivos y las estrategias dependen del contexto social y son un reflejo de los sistemas sociales.

Así, las estrategias alrededor de las actividades de las organizaciones culturales y creativas en países anglosajones, los cuales apoyan la libre competencia y tienen poca intervención del estado, se contraponen a países Europeos como Francia donde la intervención del estado en forma de subvenciones es alta.

Por lo tanto, las organizaciones culturales y creativas deben tener en cuenta los contextos y las lógicas sociales, para adoptar modelo y/o metodologías para el diseño de estrategias alrededor de su razón de ser y sus particularidades con la precaución de no volver estos métodos camisa de fuerza que coarten el pensamiento estratégico y evite el surgimiento de estrategias emergentes.

En la misma línea, así como la utilidad dentro de las organizaciones culturales y creativas puede tomar diferentes definiciones, también la estrategia debe ser definida. Tomando la percepción que en Japón se forjó, donde la estrategia se percibe como un elemento de y para la calidad, específicamente para el sector cultural la estrategia debe ser definida.

Teniendo en cuenta las funciones sociales, exigencias de la comunidad y compromiso que estas organizaciones tiene frente a la sociedad, una propuesta inicial para organizaciones culturales de carácter social, puede ser: la estrategia como un elemento para la cultura y su función social. De esta forma, la estrategia como práctica de dirección se enfoca en el objeto principal de las organizaciones culturales y creativas, y partiendo de que, la estructura sigue a la estrategia, los proceso de concepción y formulación deben estar alrededor de la participación y la pluralidad, el orden, la coherencia y la visión compartida.

Finalmente, las metodologías para el diseño, formulación y programación de las estrategias, programas, planes y objetivos, deben estar lideradas por la participación como pilar, la comunicación, el conocimiento del contexto social, las personas y sus experiencias, los acuerdos, y propósitos mancomunados.

En resumen, hay seis elementos identificados para el diseño y formulación de estrategias que pueden extenderse a organizaciones culturales y creativas, especialmente aquellas con intereses sociales, estos son:

- Re conceptualizar o re pensar el pensamiento estratégico en estas organizaciones reflexionando sobre metodologías enfocadas hacia la gestión estratégica, como el Hoshin Kanrri o el direccionamiento estratégico.
- Descentralizar la visión organizacional, los procesos y prácticas para la dirección de la organización. Iniciativa que debe surgir de la voluntad de los directivos. Esta descentralización también debe extenderse sobre los procesos netamente relacionado con la producción artística para abarcar nuevas áreas organizacionales.
- El enfoque sistémico funciona como medio para la concepción de la estrategia, de acuerdo a los objetivos organizacionales y de la cultura en sí.

- Definir la estrategia como elemento o práctica con un propósito específico que abarque el interés primordial del sector cultural o la organización.
- Identificar el problema principal y más general a resolver en la organización, y puntualizar aquellas necesidades y problemas prioritarios dentro del desarrollo de la actividad diaria, tanto a nivel externo como interno.
- Adoptar y adaptar las metodologías desarrolladas por otros sectores productivos, como herramientas de gestión que permitan alcanzar los objetivos organizacionales y no como camisa de fuerza.
- Trabajar sobre las barreras de entrada que se manifiestan en las diferentes etapas del proceso estratégicos: la distorsión en la visión, el desinterés, la falta de respuestas creativas, conflictos políticos y la falta de coordinación en la acción.[33]

[33] Estos elementos han sido expuestos por el Profesor José Ruiz Navarro en el título del pensamiento estratégico en la gestión cultural, apartado a nivel de organizaciones culturales y creativas.

Recomendaciones para la Casa de la Cultura de Usaquén

No descuidar la importancia de entender los cambios políticos, sociales y económicos que les permitirá actuar desde una mejor posición y los cambios de percepción de las personas frente a la cultura en caso de querer conquistar nuevos mercados como la población joven.

Continuar con el cambio de dinámicas organizacionales y de desarrollo bajo una premisa de participación y descentralización por medio de instrumentos y herramientas que los generen.

Empezar a concebir la organización como pequeñas unidades de negocio adoptando el trabajo gerencial en equipos estimulando la participación y de esta forma potenciar el portafolio de productos y servicios, responder a los públicos y deseos organizacionales.

El proceso de formulación de estrategias debe ser un proceso colectivo participativo, donde se expongan los diferentes puntos de vista, logrando un empoderamiento de las personas hacia la organización, un sentido de pertenencia y propósito mancomunado con la organización por lo tanto debe comunicar a todos los niveles de la organización los elementos formulados durante este proceso y desplegar lo programado hasta el nivel operacional.

Es necesario definir responsables para los procesos que desea adelantar la organización, se recomienda hacer esta asignación tomando como base los intereses y motivaciones de las personas.

Continuar con el cambio de concepción de la estrategia como un proceso centralizado, emergente y sin control, a uno que estimule la deliberación de la estrategia, promueva el control, la creatividad y la participación sin descuidar el medio ambiente como elemento que origina las estrategias emergentes.

Con el fin de continuar con el proceso que se inició por medio de esta investigación, se recomienda crear un comité que lidere este proceso e involucre a los demás agentes a participar en el proceso de implementación.

Bibliografía y referencias.

Alcandia de Bogotá 2015. (s.f.). *http://portel.bogota.gov.co.* Recuperado el 04 de 01 de 2016, de http://portel.bogota.gov.co: http://portel.bogota.gov.co/guia/interfaz/usuario/anexos/Listado%20de%20Barrios.pdf

Bernández L, J. (2003). La profesión de la gestión cultural: Definiciones y retos. *Portal Iberoamerica de gestión Cultural*(Boletín GC 4), 1-10.

Bouzada, F. (2001). LOS ESPACIOS DEL CONSUMO CULTURAL COLECTIVO. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 51-70.

Brizuela, A. (2007). Patrimonio y Casas de la cultura: La construcción de la identidad. San Nicolás, Mexico: Ponencia Universidad Michoacana de San Nicolas.

Casa de la Cultura de Usaquen. (2011). *INICIATIVA PARA: FORTALECIMIENTO INTEGRAL DE LAS ACTIVIDADES DE CIRCULACIÓN, FORMACIÓN, INVESTIGACIÓN, CREACIÓN Y PATRIMONIO CULTURAL.* Bogotá.

Concejo de Bogotá D.C. (2009). *Alcaldia de bogotá*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de Alcaldia de Bogotá: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=37470

Consejo de Bogotá. (2010). *Alcaldia de Bogotá*. Obtenido de http://www.alcaldiabogota.gov.co: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39317#

Consejo Distrital de Casas de la Cultura. (12 de 05 de 2010). Reglamento Interno Consejo Distrital de Casas de la Cultura. Bogotá, Colombia.

DANE. (2005). *PROYECCIONES DE POBLACIÓN POR SEXO Y TASA DE CRECIMIENTO 2005-2015.* Bogotá.

Délano U, M. (Agosto de 2009). Modelos de Gestión para Centros Culturales. Chile.

Durston, J., & Miranda, F. (03 de 2002). Experiencias y metodología de la investigación participativa. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Echeverría, R. (2011). *La empresa Emergente.* Buenos Aires: Granica.

Garday, G. S. (24 de 02 de 2015). Gestión financiera y económica en el sector cultural. España.

Gómez, R. (2000). Empresa y Gestión cultural. Una pareja de echo. *Periférica. Una revista para el análisis de la cultura y el territorio*(1), 239.

Gregorio, A. (s.f.). Los planes estrategicos de cultura, recursos de desarrollo cultural territorial. *Cuadernos de observación en gestión y políticas culturales nº 1*, 103-107.

IDIPRON - Instituto Nacional para la Protección de la Niñes y la Juventud. (2014). *Análisis demográfico de jovenes en Bogotá.* Observatorio derechos de la juventud, Bogotá.

Kaiser, & M., M. (2010). *Planeación estratégica en las artes: Una guía práctica.* (M. Suárez, O. Minera, & B. Juárez Echenique, Trads.) México: Conaculta.

Kenneth, A. (1971). El concepto de estrategia de la empresa. (R. Forn Valls, Trad.) Printer Colombia.

Manito L, F. (2008). 5.1.1 Planificación cultural pública. *Planificación estratégica de la cultura en España*. Madrid, España.

Marcé, X. (2003). La gestión cultural en el marco de la administración. España, Barcelona.

Marcet, X. (06 de 04 de 2010). *http://www.xaviermarcet.com/*. Recuperado el 2016, de http://www.xaviermarcet.com/2010/04/ha-muerto-la-planificacion-estrategica.html

Mejía, C. A. (10 de 2010). *Planning.com.* Recuperado el 13 de 10 de 2016, de Planning: http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf

Mintzberg, H. (Enero - Febrero de 1994). *Harvard Business Review.* Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning

Mintzberg, H. (Enero - Febrero de 1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estrategico, conceptos, contextos y casos* (Segunda ed.). (G. G. castillo, Trad.) Prentice hall In.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Joseph, L. (1998). *SAFARI A LA ESTRATEGIA Una visita guiada por la jungla del management estratégico.*

Molina, N. (19 de 08 de 2015). (J. Rojas, Entrevistador)

Navarro, J. R. (2003). La planificación y dirección estratégica en la cultura. España.

Négrier, E. (2003). Las politicas culturales en francia y españa una aproximación nacional y local comparada. *Working paper*(226).

O'Connor, J. (2011). Las industrias creativas y culturales: Una Historia crítica. *Ekonomiaz*(N.º 78).

Sanabria, M. (Julios - Diciembre de 2004). El pensamiento organizacional estratégico: Una perspectiva diacrónica*. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales No. 24 Julio -Diciembre*.

SCRD. (s.f.). *Secretaria de Cultura Recreación y Deporte*. Recuperado el 22 de 03 de 2016, de http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/localidades/casas-de-la-cultura

Secretaria de Cultura, Recreacion y Deporte - Subdirección de Prácticas Culturales. (2015). *Diagnóstico de Casas de la Cultura 2015 Usaquén.* Bogotá.

Serna, H. (2008). *Gerencia estrategica - teoria- metodologia- alineamiento - implementación - mapas estrategicos* (10 ed.). Bogotá: 3R editores.

Whittingtong, R. (2002). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importan?* (Segunda ed.). Madrid: EDICIONES PARANINFO.

WIONCZEK, M. S. (s.f.). *Las raices del "milagro Japonés".* http://revistas.bancomext.gob.mx/.

Zallo, R. (20 de 01 de 2010). 6 condiciones para la Planificación Estrategica de la Cultura. (T. pecc, Entrevistador) Youtube Thepecc.

ANEXOS

Tabla de contenido

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Guía de observación participante

Guía entrevista semiestructurada y abierta

Entrevista I

Entrevista II

Entrevista III

Diario de campo

Cuestionarios en línea

Primera Etapa

Segunda Etapa

Material de comunicación y promoción del proyecto

Índice Imágenes

IMAGEN 1 MISIÓN Y VISIÓN AL 2016 CCU 186
IMAGEN 2MATERIAL DE COMUNICACIÓN FASE I DISEÑO 186
IMAGEN 3 ISOLOGO PARA IDENTIFICAR EL PROYECTO 186
IMAGEN 4 PRESENTACIONES PARA REUNIONES PRESENCIALES 187
IMAGEN 5 MISIÓN Y VISIÓN NUEVA 2016-2020 CCU. COMPARTIDA POR REDES SOCIALES 187

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

La siguiente guía se realizó con el fin de identificar las dinámicas de participación de las Organizaciones no corporadas que permitió analizar la motivación que los lleva a utilizar los espacios y la relación de la organización con los procesos de la casa. Esto para identificar la relación del imaginario direccional de la casa con la realidad.

Fecha:
Duración:
Nombre organización:
Nombre proyecto:
Esta guía de observación va dirigida a las organizaciones No corporadas culturales que ofrecen sus servicios a través de la Casa de la Cultura de Usaquén. Lo que se observará es la dinámica de participación de estas, vinculación con la casa de la cultura y propósito.

Propósito del proyecto	
Necesidad/problema que el proyecto soluciona	
Proyección del proyecto	
Público al que responde	
Participantes en el proyecto	
Participación en la planeación del proyecto que ejecuta.	
Desarrollo de los miembros de la organización/organizaciones corporadas no corporadas	
Valores	
Referentes simbólicos	

Comprensión de la organización CCU lo que permite servir más a los fines de la organización	
Interacción con otras áreas de la CCU	
Interdependencia del proyecto con otras áreas	
Fortalezas del proyecto	
Debilidades del proyecto	

GUÍA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA Y ABIERTA

Para conocer aquella información sobre la lectura que las personas hacen dentro de la actividad normal de la organización e indagar más sobre aquella información que no se puede obtener por medio de otras técnicas. Se realizaron entrevistas a profundidad semiestructuradas y otras abiertas alrededor de las siguientes inquietudes:

1. ¿Cómo es el modelo de gestión? ¿cómo llegaron a él?
2. ¿Hay aspectos políticos que influyan positiva o negativamente sobre la organización?
3. ¿Cuáles son las dinámicas de participación de corporadas, comunidad, otras organizaciones, etc.?
4. Con respecto a los aspectos políticos ¿cómo intervienen estos en el funcionamiento regular de la casa?
5. ¿Cuáles son los métodos de financiación de la organización?
6. ¿Cuáles son los aspectos más fuertes de la organización? ¿Cuáles los más débiles?
7. ¿Cómo se piensa la organización a futuro?

Con respecto a la entrevista abierta se indago acerca de la percepción del entrevistado frente a la gestión y dinámica de la organización, la representación como agente involucrado y su perspectiva.

A continuación se relacionan tres entrevistas de las cuales se realizan los aportes a los diagnósticos.

Entrevista I

NEVARDO MOLINA (Directivo de la Organización Casa de la Cultura y Presidente JAC)

Lugar: CCU Fecha: 01/07/2015 Hora: 17:46

NM: eh.. ya estamos en inscripciones sino que Ricardo el representante legal se fue. No firmo. No dejo firmada la póliza. Está en Villeta, llega hasta mañana, hay que recogerla, apenas firme la póliza (eh) ya legalizan eso. Pero de hecho ya, ya se están inscribiendo. Así arranca todo.

(silencio)

E: ¿se considera el plan de desarrollo económico y social de Usaquén dentro del desarrollo de las actividades?

NM: Eh.. si. De hecho todo lo… todas las propuestas, o digamos el anteproyecto para la propuesta de apoyo del convenio tiene que ir enfocada a.. al plan de desarrollo local y al plan de desarrollo distrital. Entonces cuando… cuando uno plantea el proyecto como tal, lo plantea de esa forma (no se entiende) ese sería el planteamiento, entonces uno plantea de acuerdo a eso.

E: ¿y el plan decenal de cultura?

NM: ahorita más que todo, o sea más que todo está lo del plan de desarrollo local obviamente el plan decenal de cultura se tiene… se tiene en cuenta. En este específicamente, en este trimestre le apuntan mucho a que las organizaciones se enfoque un poco en el posconflicto pensando pues, que va a llegar la paz… Todo nuestra… lo está orientando la administración a… al posconflicto, entonces todos los procesos de la casa de la cultura eh... tienen el nombre y que acciones eh… van a realizar, inclusive todas las acciones que están realizando tienen que enfocarlas hacia eso. Entonces hay que tratar de enfocarlas a ese tema.

E: de acuerdo a la legislación hay un Consejo distrital de cultura…

NM: si

E: ¿ustedes hacen parte?

NM: Antes era una, hasta hace más o menos… 2 años era de una mesa de… mesas de casas de la cultura, mesa distrital de casas de la cultura. Eh ya después de las elecciones de los consejos locales colocaron que fuera ya el consejo que pudiera haber un consejo. Entonces las localidades que tienen casas de la cultura o procesos de casas de la cultura ya vigentes son, o colocaban ahí su candidato, igual tienen que ser elegidos por voto popular. Eh… aquí tenemos al maestro Albarracín. Igual la mesa ya venía trabajando hace rato

E: ¿Se tiene algún beneficio por pertenecer?

NM: más de pronto el espacio como de interlocución. Se centran un poco en la discusión también de cómo va a hacer para plantearse los proyectos, ellos mismos también tienen como la oportunidad de decir… (No se entiende) el posconflicto bueno porque el posconflicto. Pues

se llega como acuerdos y todo, orientados. Y ante todo trabajar para las políticas de casa de la cultura, algo que no se ha logrado.

E: ¿Existe un decreto, cómo es ese aspecto, cómo esta?

NM: si, hay un anteproyecto que tiene el consejo de Bogotá. Que ya salió, pero igual ese, la idea era que se discutiera entre las casas de la cultura y en esta administración… inclusive al final de la administración pasada se lograra sacar ya la política como tal. Pero entonces ya en la discusión empezaron a salir cosas y cosas, entonces se embolataron, la administración que entrego a la Bogotá humana pues no quisieron meterse como en ese chicharrón y pues dijeron: no, dejémoselo a la otra administración. Y esta probablemente va a hacer lo mismo. O sea si se está trabajando más seriamente ese tema, de hecho hay personas encargadas exclusivamente para ese proyecto, y se ha hecho un estudio interesante sobre las casas de la cultura, pero ya que salga como tal la política, ya en este tiempo ya es difícil. Se deja como listo, igual, después de que la otra administración llegue y tenga sus propios puntos de vista del embolate, o pueda que diga, si saquemos esto de una y salga.

Y como salió del consejo estaba bien, estaba, o sea… cuando ya se trabaja (no se entiende) y un montón de cosas y salió y quedo bien pero ya, en pequeñeces se enredaron y eso se fue agrandando y ya.

E: ¿cuál es el principal problema con respecto al planteamiento de la política, o que plantea esta?

NM: es que el problema que... el punto donde digamos siempre se va a empantanar el tema de la política de casas de la cultura es que la administración plantea que sea… que las casas de la cultura sean unas casas digamos públicas o mixta, o esta que es una figura totalmente diferente, es algo que ellos plantean. En un momento determinado la figura que tenemos nosotros estaba por fuera, y probablemente este por fuera más adelante, porque ya digamos si Usaquén tuviera la casa de la cultura como tal, sale esta propuesta, o sea ya de… entrarían directamente la administración a manejar las casas de la cultura en su localidad… digamos al referente de cultura a dirigir esa casa de la cultura, sería más como las casas de la cultura de los pueblos. Eso tiene ventajas y tiene desventajas, muchas ventajas y muchas desventajas, entonces en eso está empantanado. En este momento hay conflictos con varias casas de la cultura antiguas, bueno casi las primeras suba, Engativá y lo que es Fontibón inclusive barrios unidos por que venían siempre las mismas organizaciones manejando el tema de casa de la cultura entonces hay entran cuestiones políticas, hay un montón de cosas, entonces… digamos el encargado de casas de la cultura a nivel distrital dijo: No. ya vamos a acabar con esto. ¿Cómo hacemos para que esto se vuelva y lo cojan de nuevo esas casas de la cultura que de hecho son equipamientos de la localidad, los coja la alcandía y sean más, o sea que se añadan más procesos?. Entonces empezaron a mirar, cuando fueron creadas se crearon en una forma tripartita en la cual la alcaldía colocaba, la secretaria colocaba y la base cultural colocaba, la base cultural en ese tiempo, quedo administrando la casa de la cultura, hablamos de un proceso de 17 años y siempre quedaron las mismas organizaciones, ellos decían que era una red de organizaciones pero realmente se quedó a lo último se quedó una sola organización (no se entiende). Ahorita la subdirección de prácticas culturales queda encargada como del tema, pues vamos a darnos la pela y vamos a mirar que está pasando y cómo podemos empezar. Más por las quejas de los mismos alcaldes, que decían, a mí la casa de la cultura o sea a mí no me

sirve por que no hace nada o es politiquera, o cobra los espacios, o bueno… un montón de cosas. Y miraron como podían empezar a volver a recuperar esos bienes para la alcaldía ósea para que la alcaldía tenga el dominio.

Que también, como te digo, tienen problema porque a ellos les exige quien maneja el tema de la cultura.

E: es el que maneja la movida de la política

NM: exactamente… empezaron, arranco inicialmente suba, entonces como fue la figura para retirarse, sencillamente dijo la alcaldía, nosotros cuando se conformó la unión tripartita... bueno... la cuestión de administración de esos espacios, nosotros colocamos el inmueble, entonces nosotros nos retiramos jurídicamente, se puede. Nos retiramos con lo que nosotros llegamos y es el inmueble. Y ahí se rego todo, entonces ya existen grandes problemas ahí en esas cosas. Entonces lo mismo hizo Engativá. Engativá si venía con problemas desde hace mucho tiempo, lo mismo hizo el alcalde yo me retiro con el inmueble. Y Fontibón dijo: No. yo también me retiro. Total quienes han estado como operadores de los convenios en los últimos años… la condición es que ya no lo manejen ellos si no que lo manejen otras organizaciones, entonces en Fontibón por lo menos quedaron asambleas y crearon otra organización para operar el convenio.

pero, son 17 años, que en parte tiene razón… pero en la parte buena es que ellos con 17 años y no tenían como una organización afianzada, y ellos manejaban muchísimos recursos, porque en esa época eran pocas casas de la cultura, cuando yo… digamos cuando entro Usaquén con la figura, con la figura de trabajar espacios, una red de espacios y una red también de organizaciones, inclusive ellos hicieron toda la guerra, que por que ellos si tenían la casa publica y que las casas debían ser públicas de la alcaldía y ahorita ya cambiaron el discurso cuando ya vieron que se la quitaron. Entonces es complicadito**.** Entonces acá dentro de todo no ha habido gran problema con Usaquén por que como tal no hay una casa de la cultura y sigue de hecho, en la propuesta no sé si tú la lees bien, la del consejo, hablan algo sobre también que sea el fortalecimiento de las organizaciones y de los espacios que tengan las localidades.

E: Si, si me acuerdo de algo que dice como que… un medio de apoyo sean las organizaciones comunales y también habla algo de lo privado.

NM: Sí. Si no que de hecho, desde la secretaria si le apuestan a que las casas sean de las localidades digamos, eso si nada que hacer. Dentro del estudio que están haciendo, están trabajando una parte de… bueno, donde no hay una infraestructura de casa de la cultura pero hay tantos salones comunales. ¿Cuál es el papel de los salones comunales?... también deben ser espacios culturales.

E: si, digamos que conviene la figura que tiene la casa de la cultura

NM: si por que no entra en conflicto con nada, lo único que hay en Usaquén reconocido por la secretaria de cultura es esto, pero digamos que cuando saquen la política pública y como están las cosas que apuesta a que sean pues... de las alcaldías pues probablemente o tiene que entregarse el inmueble a espacio público y que la alcaldía lo tome. Ahí viene el conflicto con las comunidades, entonces en eso… Digamos que yo como presidente de la junta puedo

decirle a espacio público… además que si han venido a que se entregue… y eso no generaría de pronto, o sea no aseguraría que se trabajara de pronto como espacio cultural en un caso hipotético que se entregara a espacio público y puede supuestamente colocar una UPA de esas que...

E: lo que pasó acá en la ULDE que era supuestamente para empresarios y ahorita va a terminar una vaina jurídica ahí. O sea es como que ahí no... ellos le dan la dirección que quieran

NM: Exacto, entonces aquí al contrario, lo que se busca es mejorar, pues este espacio a medida de que se pueda mejorar como espacio cultural, independientemente que más adelante siga funcionando como sede de la casa de la cultura. Lo ideal es que Usaquén si tenga su casa de la cultura, nada que hacer

E: Ahí una cosa que se da, es que de la apropiación de o el reconocimiento que el gobierno tiene del espacio, parte tiene la representación de los ciudadanos.

NM: Y hay que hacer… tú te acuerdas en la asamblea

E: si

NM: Entonces, ya es costumbre que vengan a la asamblea, cada dos veces, porque es necesario para ellos hacer la asamblea pero no porque ello llegue a aportar algo o porque ellos se interesen por su espacio. Es así, vez. Entonces lo que tiene que hacer las juntas de acción comunal y lo que le hemos apostado nosotros siempre es gente joven, saliéndome yo de ese cuento ya también porque llevo ya dos periodos y se ha hecho una cantidad de cosas pero ya tiene que entrar gente joven con nuevas ideas y nuevas cosas. Pero en otros barrios lleva el presidente desde que empezó la junta, respetando, porque los procesos iniciales de los barrios fueron complicados, era el tema de legalización de servicios, bueno… fue muy difícil pero igual hay que saber que hay que retirarse en algún momento, no 20 – 21 años un presidente y el barrio se ve que esta quiero, que no pasa nada. Así el salón comunal es una rogadera… mejor dicho ni lo prestan… aquí ha pasado que se hacen convenios de palabra pues… listo allí se va a llevar el taller y hay tantos niños, lo prestan la primera o a segunda vez y luego ya no, eso gastan luz gastan agua, pero que pasa cuando si lo arriendan para 15 años se supone que eso debe pagar los servicios y… que sirva de espacio para que la gente se capacite. Y que no hay nadie que maneje eso, ósea en los salones comunales se hace lo que se quiere el IDEPAC supuestamente que es el encargado no se mete con salones comunales. Escasamente capacita o dice que vigila a las juntas de acción comunal… como la figura jurídica, pero con el inmueble no se mete. Entonces realmente pueden hacer lo que quieran. Entonces a veces se vuelve la… el sitio de reunión familiar del presidente pero no lo prestan para nada.

E: El manejo que le dan aquí es conveniente para la comunidad.

NM: aquí lo que hacen falta son espacios. Por lo menos se cruzaron dos ensayos. Todos los días se programa. Y estar acá, nosotros tenemos cierta tranquilidad con lo de los locales entonces entran recursos, con eso se pagan servicios y no hay porque cobrarle a la gente. Se cobra cuando la gente cobra. Hoy tenía una cita, bueno la niña no vino. Maloka hizo un convenio con la policía para capacitar el tema de derechos humanos, quieren hacerlo acá, entonces yo le decía bueno, ustedes como Maloka en el planteamiento ustedes dejaron algo

para ayuda… tener 25 policías acá, probablemente de esos 25 al menos 10 van a entrar al baño y es agua y entonces plantearon eso, entonces ellos dijeron, no si la verdad si planteamos algo, es muy poco. Entonces mándenme la propuesta y miramos, si ustedes cobran nosotros tenemos que estar cobrando también, porque ustedes están ganando y están ganando muy bien. Nosotros ponemos el espacio y tratamos de hacer actividades gratis para la gente... usted se está capacitando a la policía, entonces nos está quitando como espacio, si ustedes tienen recursos la junta como tal les va a cobrar esto... entonces tienen que ayudar a la junta a pagar los servicios y de esa forma patrocine actividades que son totalmente gratis.

E: Ahora hablemos sobre el convenio…

NM: ¿El convenio de la casa de la cultura con la junta o la casas de la cultura con la secretaria?

E: con la secretaria… Ese convenio, ¿qué características tiene? bueno ya me habías dicho que va enfocado a proyectos del posconflicto. ¿Qué recursos, propuestas y tiempo que cubre el convenio?

NM: En el consejo de casas de la cultura, pues se dieron discusiones y todo esto y se llegaron… como un acuerdo, todo tuviera que ver con… las actividades orientadas hacia la parte del posconflicto, y cambiar un poco las actividades. Las actividades que se venían desarrollando, le bajaron al presupuesto también, entonces. Hablo de lo que se hizo acá por que no sé lo que se hizo en las otras casas que hicieron. Aquí lo que hicieron fue un balance de que talleres fueron más débiles. Débiles en sentido de fallo la convocatoria o de pronto el tallerista no le coloco el interés y desencanto un poco a su público digamos. Que puede suceder y se hizo esa valoración y salieron de acá más o menos dos talleres que fue el de títeres y técnica vocal que no sé por qué no lo pusieron. Entonces no dieron los resultados, el impacto no era el que se esperaba, y se quitaron esta vez, y se crearon nuevas cosas, unos conversatorios. Yo no sé... el proyecto, bueno hay los talleres que vez, esas son las… digamos que se habla de talleres, pero se maneja más como escuelas porque hay como ciclos y hay personas que vienen trabajando desde hace tiempo. En la parte de danza urbana, esta danza urbana general y está un tema que se maneja… digamos inicialmente se había planteado con perspectiva de género, entonces con todo este cuento de los derechos de la mujer y todo esto que es valioso. Pero acá, se está manejando como un tema libre de sexismos. Y lo está manejando una mujer, una niña. Y danza urbana como tal se hace acá, que se está manejado para todos y va a seguir en el codito, siempre lo hemos desarrollado allá.

E: o sea, ¿se abre el espacio para que se hagan las actividades del convenio?

NM: sí. Allá ese espacio ya se tiene sin ningún complique, pero… precisamente es porque… ha llegado gente nueva digamos a esa junta también. En el momento en que cambio la junta entro gente nueva y joven y con otra forma de pensar, pues abrieron también esos espacios, entonces nosotros, digamos somos como el ejemplo, entonces los otros salones, dicen, como que babilonia están haciendo eso, no nos quedemos atrás, abrámoslo, no todo el tiempo pero si, démosles ese taller allá y que sepan que el salón está abierto. Y que no se entre después a cuestionamientos, que es que los salones no sé qué… entonces ese espacio lo abrieron y ahí se han llevado a cabo casi desde el inicio de los convenios con la casa de cultura de Usaquén. Se

iniciaron más por la problemática que tienen los jóvenes en ese sector, entonces allá funciona y funciona bien.

Lo de música llanera se hace aquí porque es complicado lo de música llanera y toda esta vaina. Entonces la gente que tiene su cuatro, inclusive la gente viene con sus propia arpas, pero de hecho aquí hay más o menos 4 el maestro trae, se completan más o menos 6 y en cuatro si no hay problema porque es más fácil llevar el cuatro.

Danza urbana se desarrolla aquí, ya te digo porque ciertas cosas se desarrollan aquí. Guitarra, esos talleres son aquí.

Pero los talleres que maneja la universidad que son exactamente lo mismo, ellos manejan una bitácora que tienen que hacer un proyecto pedagógico, una propuesta pedagógica que tiene unos resultados, unos impactos y bueno… eso no te lo he enviado... entonces para que tú me recuerdes que lo necesitas. Eso se descentraliza esos van a diferentes lugares de la localidad, entonces aparte de lo que cobija convenio digamos en este momento que ya hay convenio con la secretaria, pues se va a tener mucho más impacto con los muchachos que llegan de la universidad, entonces ellos si van a diferentes lugares más que todo se trabaja el tema de adulto mayor, que son como un sector que esta organizadito, con los niños en la parte de codito, que son organizaciones que digamos saben que va a salir el convenio y empiezan a pedir maestros.

E: eso te iba a preguntar, ¿los cursos van dirigidos a todo tipo de público y de acuerdo a que dividen los cursos o categorías?

NM: si, esto es casi, en determinado momento como personalizado, digamos es un solo maestro y llegan personas que hasta ahora comienzan y llegan personas que llevan dos periodos otros que vienen y un ejemplo… en arpa unos que ya tocan, entonces el maestro casi que la hace personalizada, los divide, ustedes se hacen acá y empiezan a trabajar. Hacer como el recorrido y los divide en grupos. Cuando vengas a ver una clase de arpa vas a ver esos grupitos. Da explicaciones generales, pero empieza a trabajar personalizado porque es diferente el nivel, ni tampoco la destreza, pueden entrar al mismo tiempo 10 personas en el nivel cero, pero el nivel y la destreza no es el mismo, aquí hay un muchacho que es un genio para la parte del arpa. Y el entro y en menos de 15 días ya tenía montada una cantidad de canciones, se escapaba del colegio y que le prestara el arpa y venía a ensayar y toda la cosa, de hecho su servicio militar lo presto fue en un grupo del ejército y siguió como soldado profesional.

Y en lo de guitarra es igual, es más como personalizado, por ejemplo técnica vocal que no va a estar este semestre lo van a tomar con los muchachos de la universidad. Básicamente por eso se hizo, tenía mayor resultado, no sé si fallo la maestra en la parte pedagógica, tenía más resultado técnica vocal con las personas que venían de la universidad que con la maestra que acá se le pagaba, entonces se preguntaba qué está pasando acá? Entonces, Ellos mismos la cortaron.

E: **y como ellos supieron de esto, ¿hicieron una encuesta?**

NM: si, y se ve, porque cada clase tienen que llenar un listado y se hace un seguimiento.

E: la deserción es la que lleva el control. ¿Cuánto tiempo esta este convenio o por horas por jornadas?

NM: mmm no sé, creo que los talleres tienen 32 horas, pero creo que esto va por cuatro meses hasta diciembre, es que Yuli, está en unas pequeñas vacaciones merecidas, ya cuando ella llegue te mostrara bien como es.

Hacen el festival, artes plásticas,

E: ¿Cuáles actividades hacen anuales?

NM: Lo que se hace el festival de la paz (octubre – noviembre), las ferias de las palabras… si no que todo eso lo cambiaron precisamente por el tema de posconflicto entonces no sé cómo quedaría ahora, pero eso lo cambiaron. O sea cambiaron básicamente el nombre y las acciones van enfocadas hacia el posconflicto. Entonces, poesía y cuento al barrio. Va a ver un foro sobre como cultura y paz. Entonces como lo dividen ahí, formación, circulación, investigación, creación. Se trata de cobijar todas estas áreas, asi es como se plantean en el proyecto, en formación van los talleres en circulación van los festivales, se habla de circulación en el tema artístico, ehh en investigación va la parte de la revista, eh.. en creación va la feria de las palabras por que se da a conocer los cuentos de los niños, esta vez involucraron algo que no habían colocado anteriormente que es una parte de fotografía relacionada con la localidad, también en la parte del posconflicto, como imágenes de paz. Ahorita lo miramos a ver si Yuly lo tiene por ahí. (silencio)

Voy a ver en lo posible si tú te puedes sentar con la persona que está haciendo el tema de políticas públicas de casas.

E: tu tienes las medidas de acá de los espacios que maneja la casa de la cultura

NM: si, eso si están.

(Corte de grabación)

Se hace trabajo con las escuelas de raquira que se les lleva kits escolares.

E: ¿esto siempre se hace, es algo con lo que ellos cuentan?

NM: si pero no, la iniciativa siempre la comencé con mi esposa, es mas a nivel personal y después se ha vinculado…

(mientras tanto busca en el computador información del convenio)

32 horas 45.000 pesos por hora.

Se divide procesos de formación artística donde se encuentra Música llanera, danza urbana libre de sexismos, danza folklorica, danza urbana en codito, artes plásticas y escultura que lo hacen con la casa de igualdad de oportunidad, música: guitarra y ya esos son los talleres.

Hay unos insumos para algunos instrumentos que hagan falta, aquí se tiene estipulado dos arpas, 1 guitarra y 1 cuatro, hay unos materiales para escultura…

Y casi cada persona tiene asignado 12.500 y con eso tendrá que comprar lo que necesite.

Esta el encuentro de saberes del posconflicto, eso es un evento, es como un foro. (describe todo los aspectos logísticos)

Ellos lo plantean en que mes lo harán, y harán un cronograma de actividades de acuerdo a la firma de la póliza se hará un acta de inicio, si se hace algo antes no es válido.

Va a haber un grupo profesional, es más como un foro una conferencia, no sé cómo lo tengan planteado acá.

Cuando plantean el proyecto como al para el convenio todo esto lo explican. Tiene una explicación de porqué lo van a hacer.

Hay una socialización de procesos pedagógicos, me imagino que esto será más como una muestra de todos los resultados de las escuelas.

Es un evento grande de todos los procesos de formación.

Eso también lo hacen los muchachos de la universidad, esa es la calificación de ellos.

La paz cine contigo, proyecciones de cine dirigidas a primera infancia, casi siempre se tiene en cuenta el tema referente a infancia que casi siempre esta trabajado con bienestar familiar y se lleva a diferentes puntos de la localidad. Pero igual es relacionado con el tema de la paz.

Encuentro con nuestros sabios los abuelos, esto era algo que se me había olvidado mencionarlo, es el festival del adulto mayor.

El festival de la paz y la reconciliación. Este es circulación, son grupos vinculados al proceso de la casa de la cultura, hay 4 grupos, se hace al aire libre, tiene tarimas, baños, plan de contingencia.

Proyecto las letras de la paz, que era la feria de las palabras.

Trueque literario, fue porque en un convenio con la alcaldía funciono.

Hay una memoria fotográfica de todo el proceso.

Va a salir en la parte de creación como una separata y quieren contar ahí también el proceso de la casa de la cultura pero también como está enmarcado con el tema de políticas de casa de la cultura

Y finaliza con un proyecto fílmico, y ya ese es todo el proyecto. Como la idea general.

Por lo general en estos convenios el operador, tiene que colocar un recurso, esto maneja 81 millones de pesos para estas actividades.

Y eso es todo, muchas de lo que debería ser para los artistas se va en por ejemplo plan de contingencia.

Pero las actividades son esas.

(Uno de los objetivos es construir una plancha para tener otro piso)

NM: no importa que el proceso de casa de la cultura se acabe en este lugar, siempre y cuando se haga en otro lugar con mejores condiciones, pero este seguiría siendo digamos… un centro cultural.

Para la junta, porque… digamos que en el momento en que se hizo el convenio con la casa de la cultura la junta entra a ser casi corporada, la junta de acción comunal entra a ser corporada del proceso de casa de la cultura y entra con el espacio… si es lo que pasa con las secretarias, exacto entra con el espacio.. y bueno.. Gracias a eso se ha visto como libre de esas turbulencias que está pasando en otras localidades.

E: si claro… se puede estar pasando a un centro cultura, no se pierde lo que se ha hecho

NM: no nada, se siguen generando procesos interesantes, o sea yo sueño con tener un espacio y tener un poco de señores que son casi chismocitos en cada esquina**…** lo de la escuela de música llanera inicio … ósea cuando comenzó no comenzó enmarcado dentro del proceso de casa de la cultura sino comenzó mucho antes, y era que había mucha gente tomando y si veían alguien ensayar… ensayaban en una tiendita que ya la quitaron aquí al lado, iban a ensayar y resultaban era borrachos y no había absolutamente nada, entonces yo les dije, en vez de hacer eso, yo les tengo el espacio. Ee igual le van a pagar al maestro, pues páguenle pero aquí no toman nada, vienen es a ensayar… cuando ya entra.. Entramos a hacer el convenio, esa escuela de música llanera comienza a posicionar acá, pues entra a ser un producto acá también del convenio de la corporación… y que tenemos ahí un proceso comunitario.

….

E: ¿cómo es la dinámica de participación de la comunidad?

NM: La gente... Este grupo que ensaya aquí el monologo no vive ninguno aquí en el barrio. De lo de danza… no lo de danza no, sino el grupo de teatro de las mujeres, ninguna vive en el barrio, ninguna. De danzas si, algunas viven en el barrio, de música algunos vienen de acá del barrio pero la mayoría vienen de otros lados. (…) la gente está como en un estado de confort, ahí tengo el salón entonces cuando lo necesite vengo. Saben que es de ellos y …

(…)

NM: mira que, para mi es algo preocupante… que la gente lleguen de otro lado, a nivel de la secretaria ha sido una fortaleza irónicamente, porque quiere decir que esto dejo de ser… ósea dejo de ser un espacio exclusivamente para este sector, si no que en los informes se hacen unas sábanas gigantes con todos los beneficiarios, teléfono edad dirección *"tatata*" y empiezan a mirar por genero… hacen una cuestión larguísima, y se dan cuenta que hay gente de diferentes lugares entonces ha sido beneficiosos en ese sentido, pero mi papel acá, aparte de ser como promotor cultural esta mi papel como presidente de junta, y eso es preocupante para mi… pero ha sido beneficioso en la secretaria.

E: La apropiación es importante

NM: ellos general mente recargan mucho la… o sea generan confianza… o uno les genera confianza y recargan mucho la responsabilidad sobre uno. Pero créeme que si, en el momento

en que lleguen a verse vulnerados en ese sentido… en un comienzo ocurrió… en una asamblea me toco decirles, vea señores (cuando iba a hacer el convenio) coincidencialmente llegaron los de espacio público, aquí nunca llegan, pero llegaron y dijimos eso que es, es un convenio de mano para que ustedes manejen ese espacio, (…) y yo no tengo porque firma algo que de por si es nuestro, es de la comunidad. Y el tipo, no es que eso tiene sus beneficios y no sé qué más. Acá si hicimos un gol… un gol que yo no sé si fue ni siguiera con la amistad de la alcaldesa de ese tiempo que es una excelente persona… ni siquiera por eso, sino por… yo no sé si la persona que estaba recogiendo los documentos en la alcaldía paso por alto eso, porque no podían estar invirtiendo en un salón que no estaba entregado a espacio público. Porque es un delito, es como si de la alcandía dieran un recurso para arreglar mi casa, era un delito tremendamente. Todos los salones que en ese tiempo les destinaron recursos tenían previamente haber sido entregados a espacio público. Y aquí nos arreglaron este salón y ese documento no está por ningún lado... no se ahí que… ni nunca se habló ni con la alcaldesa, nunca se habló de ese tema alguna vez lo preguntaron. Yo conteste sí, pero fue lo único, legalmente no hay nada. Pero no puede haber inversión digamos de la localidad si no está en espacio ósea i no está entregado a espacio público. Como figura que es un espacio público me imagino que asumen que lo tiene espacio público, pero legalmente no. Sigue siendo de nosotros. .. Ya te digo hay uno en Acevedo quesada que es hermosísimo y la presidenta cometió el error de firmar eso y están en líos impresionantes, **aquí podemos hacer esas locuras, mirar cómo se puede hacer hay ya viene la capacidad de nosotros los directivos que no salga cara la licencia… y... o pasarla como mejoras, y tratar de ampliar el lugar**.

(…..)

E: Entonces la casa de la cultura es una corporación sin ánimo de lucro

NM: si,

E: tú tienes la estructura de la casa

NM: te envío la cámara de comercio para que tengas todo

E: es de carácter privado no tiene ningún vínculo de carácter público.

NM: esa es la discusión que las casas de la cultura sean públicas, ese va a ser siempre la discusión.

E: Hay algún protocolo que tengan a la hora de programar o es más como… vengan y van programando las actividades. O de pronto ustedes dicen, no nosotros en mayo trabajamos siempre danza.

NM: en algunas, se crea … (silencio) el festival de la paz y la reconciliación nace por que hace muchos años, varios barrios, de la localidad celebra sus cumpleaños y sus fiestas y siempre habían muertos o heridos, nosotros iniciamos y durante todo el tiempo, se trató y para prevenir eso primero se trabajó en colocarle el nombre, pues se celebrara el cumpleaños de vez en cuando, entonces el festival de la paz y reconciliación básicamente es el cumpleaños del barrio, que viene a hacer la corporación casa de la cultura porque de la paz y la reconciliación ,porque a través de la historia de la celebración ese cumpleaños nunca ha habido nada, todo es un espacio de paz y convivencia, mientras que en otros barrios se matan y no sé qué pasa,

mientras que aquí no pasa nada. Entonces es un espacio de encuentro por que vienen de otras localidades. (…)

Entrevista II

Entrevistado: Carlos Alberto Sánchez (Corporado- Organización La esfinge)

Lugar: CCU **Fecha:** 19/03/2016 **Hora:** 10:30 a.m.

CAS: realmente antes de pensar en casa de la cultura, la coyuntura fue convertirnos en mesa de la cultura. Aquí con toda esa cuestión del sistema distrital de cultura, de los consejos locales de cultura, entonces se armó el primer consejo local de cultura. Pero como eso fue mediante elección popular, entonces eso arrancó con los vicios de la elección popular. Entonces hubo unas (no se entiende) políticas, que empezaron a tomarse ese consejo local de cultura. Entonces para nosotros poder lanzar nuestros candidatos, nuestros candidatos no tuvieron nada que hacer frente ante el pedestal de votos y el movimiento político como "MIRA", entonces nosotros entramos en rebelión y pues no participamos en ese consejo e hicimos una mesa de la cultura porque realmente no nos sentíamos representados, a nivel de grupos culturales y artísticos. Y en el 2006 aparece la idea de la secretaria de auspiciar, publicitar y como la necesidad de cada localidad tuviera su casa de la cultura entonces se plantea ese proyecto, de buscando la casa de la cultura, no solo acá sino en Engativá, en otras localidades. Entonces esos grupos que estábamos conformando la mesa de la cultura nos metimos en ese proceso, se convocó mucha gente, tu sabes que como al principio de todo proceso, llegaron muchos, se fueron aburriendo. Entonces cuando ya llego el momento de concretar el proyecto, pues solo quedamos como 8 grupos 7. Entonces cuando ya, obviamente hubo asesoría de gente de la casa de la cultura suba, de Engativá, barrios unidos que eran los procesos consolidados. En ese momento el concepto de casas de la cultura funcionaban como una especie de entidades privadas, pero en su interior eran socios con el en esa época Instituto Distrital de Cultura y Turismo, era como un modelo de participación mixta. En un principio cuando se habla de casa de la cultura se habla de infraestructura y nosotros éramos grupos artísticos, entonces esa fue una de las características que carecíamos de espacios en donde trabajar y nos aglutinaba mucho el trabajo aquí con el salón comunal, con Servita y con Alta Blanca. Esos espacios era como en los que nosotros trabajábamos de ahí surgió la idea de que una casa de la cultura era muy complicado pensar inicialmente en una infraestructura por una sencilla razón que ya habíamos visto elefantes blancos. Por ejemplo, esa construcción de Alta Blanca, eso duro como 20 años una estructura que hecho hiervas hecho maleza y se vino a terminar después de mucho esfuerzo. Entonces nosotros no queríamos repetir esa experiencia, que termináramos desgastados, que todos los recursos de cultura se fueran para un elefante blanco. A las administraciones locales y a los fondos locales nunca les ha interesado ese cuento de la casa de la cultura. Porque siempre han creído que una casa de la cultura es un espacio donde unas personas de bien van e imparten cursitos de… agitamos la idea de que eso fuera en itinerancia y de que el objetivo fundamental de una casa de la cultura como la nuestra era más un trabajo de articulación**.** Entonces veíamos que aquí había mucho eventitis, mucho talleritis muchas cosas que se hacían y que desaparecían. Entonces como darle continuidad a eso, como darle sostenibilidad. Entonces fue el gran objetivo, como la misión y en eso estamos todavía. Lo que hace la casa de la cultura es articular, por eso se hizo el convenio con la Junta

de Acción y la idea fue empezar a transformar los salones en salones culturales. Esta es la primera experiencia que se está replicando allí en pantanitos, en pañuelito, en Verbenal cierto, que esto salones que son, inevitable que se presten para fiestas, antes para velorio, porque la gente se velaba antes acá, la gente no tenía recursos, a lo que primero acudían era al salón comunal. Que por espacio y por higiene y todo y por energía (risas)… Entonces esa experiencia comienza acá y se hace u convenio, un acuerdo, por eso se llama salón cultural ahora y como carecemos de infraestructura, la JAC nos aporta la infraestructura para que funcione como sede de la Casa de la Cultura. Hemos tenido muchos cantos de sirena, de muchos alcaldes que dicen que sí que si hay un espacio, pero nunca se ha logrado. Y lo que te decía, unas señoras que tenían un taller por allí, incluso una cosa bien chistosa, cuando fue directora del instituto de cultura y turismo Marta Senque, mezzo soprano, famosa la cantante. Entonces allá le llegaron unas señoras, que eran de la casa de la cultura de usaquen, que no las conocía nadie, que tenían un salón parroquial, por allí en la 19, una parroquia entonces las dejaban hacer obras sociales, ellas iban por que se enteraron que habían 600 millones para la casa de la cultura, pero no que esos 600 millones eran para las 20 localidades en las cuales en Suba habían 3 casas de la cultura, en Engativá habían 2 casas de la cultura, o sea ellas pensaban que eran 600 millones de pesos para la casa. La idea de… ni siquiera de mecenazgo, sino un existencialismo de las damas rosadas, las damas grises de san Vicente de Paul, era como se llamaban… una cosa, así rarísima. Entonces nosotros, empezamos a echar a andar esta idea y la idea se ha replicado y en un principio, se crea la mesa distrital de la casa de la cultura, la idea nuestra gana un premio como la idea más innovadora de la casa de la cultura, pero ahorita se ha vuelto a echar atrás, ahoritica se sigue con la idea que las casas son infraestructuras, lo que es un pesar, por que volver la idea de la casa como un edificio nadie sabe qué pasa con eso, porque los gastos recurrentes se comen el presupuesto, o sea lo que es celaduría, administración. Nosotros proponemos una parte de lo que nos otorga… que no es que nos dé gratis, nosotros tenemos que poner trabajo, recursos y tiempo, entonces la idea más innovadora ha sido esa. Entonces el trabajo de la casa de la cultura es articular, por eso aquí viene gente de la universidad, vea, todo esto lo articula la casa de la cultura. En este momento no hay un peso de la secretaria, pero la casa está funcionando, o sea el recurso es por cuatro meses, pero el proceso tiene que funcionar todo el año

E: ¿Se visualiza a la casa de la cultura como un espacio de creación comunitario?

CAS: Es la idea…

E: puede entrar?

CAS: Si, pero con grupos organizados, cierto. Aquí tienen cabida grupos de Hip Hop…

E: y Amateurs?

CAS: Si, claro muchos. Los grupos fundacionales somos 6 pero hay más de 20 grupos que son presentes acá, participan de la asamblea y son deliberativos.

E: La casa de la cultura tiene alguna responsabilidad explicita/escrita de hacer llegar las políticas culturales a la comunidad?

CAS: Pues es que, parte de la pelea que tenemos los sectores culturales en estos momentos es que algunos proyectos se conviertan en programas, al convertirse en programas se convierten

en política pública, que ya no dependamos de la buena voluntad y del capricho de los alcaldes de turno, sino que esto sea una cosa que se sostenga una cosa que tenga estabilidad, porque entonces cada alcalde viene con su cuadrilla, viene con su cartel, y viene a exponer sus ideas, entonces cada quien entiende por cultura lo que quiera, cada quien entiende por casa de la cultura lo que quiera, entonces vivimos a los vaivenes de cierta veleidad, lo que se les antoje a ellos, si eso se vuelve política pública que es como en la idea en que estamos, no solo en casas de la cultura, sino los sectores teatrales, musicales de que hayan unos programas estables y no estar como con esa… que lo único estable que hay son los estímulos, un programa distrital de estímulos pero eso es como el baloto, que eso es como tirar un pan a un bus lleno de niños de Etiopía… Es muy complicado. Y así se está manejando.

E: La casa de la cultura participa del proceso de planeación local de la cultura aquí en Usaquén.

CAS: si aquí hay unos consejos de planeación, unos encuentros ciudadanos, hay cierta participación, pero lo que pasa es que eso es como saludos a la bandera no tienen ningún poder decisorio. O sea se proponen cosas y al final se priorizan, en algún año se priorizo la creación de la casa de la cultura, pero para el otro año ya no fue prioridad.

Entrevista III - Informal

Entrevistado: Yuly Gómez (coordinadora CCU)

Lugar: CCU **Fecha:** 18/02/2016 **Hora:** 9:20

Fuera de la grabación se hablaron aspectos organizacionales

(…)

E: Tienes un informe de las organizaciones corporadas. Como la caracterización?

YG: No lo tengo, si sé que existe. Pero no lo tengo yo.

E: ¿y tienes información de pronto de organizaciones no corporadas?

YG: Esta enlace urbano, que es la emisora, no sé si él te conto, la biblioteca. Que son como las más cercanas porque están dentro de la sede. Hay otras de chicos de Hip Hop, break dance, codito, bella vista, una se llama fusión Group que es de Hip Hop plasma, hay otra emisora Insecto azul. Si hay varias, pero de ellas como tal, caracterización no tenemos. Tenemos de la biblioteca y de la emisora. Pero de ellos seria pedirles una pequeña reseña.

E: ¿ellos cómo se vinculan a la casa? Digamos ¿la casa les sirve de apoyo para sus proyectos?

YG: Si, digamos que las de Hip Hop vienen acá se les presta el espacio, ensayan, cuando hay actividades se vinculan a ellas. Digamos los chicos de break dance son profesores de danza urbana, digamos que a ellos se les apoya de esa forma o con presentaciones, digamos cuando hay eventos. Digamos que generalmente son grupos de música, de danza, de teatro de la localidad. Como hay organizaciones que se acercan a la casa.

(se habla de las UPZ que se intervienen)

E: ¿Hay alguna comunidad que trabaje activamente con la Casa de la Cultura?

YG: Mujeres y adulto mayor

E: **¿y el resto de comunidades?**

YG: Pues… el que menos, menos. Niños, por que digamos que es un poco más difícil la convocatoria, por horarios de colegio y la casa digamos que solo está abierta de lunes a viernes o sábado en la mañana. Pero el sábado hay convenio con la san buenaventura y ellas realizan hay su práctica. El sábado si vienen niños pero no los toma el convenio. Aquí se han hecho actividades para niños pero no vienen muchos, por los horarios, por las tareas entonces los papas no los dejan. Pero así fuerte, fuerte adulto mayor tienen la mayor demanda en cuanto a danza folclórica para adulto mayor, se han abierto hasta dos espacios para danza folclórica para adulto mayor y jóvenes los que te digo, Hip Hop Danza urbana y mujeres también está el grupo de la red de mujeres de la localidad que ellas hacen acá teatro, tambores, sus reuniones y también se ha trabajado con la casa de la igualdad. Eso seria.

E: ¿y culturas étnicas?

YG: no, pues una persona que participa sí. Pero grupo como tal no. Si y ese tema ni idea, si había una mujer que trabajaba el tema afro pero ni idea.

DIARIO DE CAMPO

Actividad/fecha	**Observaciones**
Curso de guitarra 8/03/2016	8 de marzo de 2016 Hora: 18:16 **El curso de guitarra está programado para las 18:00. El curso inicia 18:15**, el profesor llego a esa hora hay un olor incomodo proveniente del baño en el salón de clase. Hay 5 alumnos y un profesor todas son mujeres aproximadamente mayores de 50 años. **Antes de iniciar el profesor en forma de reclamo nombra a un hombre y dice que como se fue a ir, que le digan que entonces para que lo llama -sonaba enojado-** El profesor afina las guitarras. Tuvieron inconvenientes con unas guitarras porque el maestro se fue. Ensayan ritmo ranchera en conjunto, las estudiantes ya conocen algunas notas y ritmos. El profesor explica cómo se hace un cambio de nota con la guitarra. Reflexiona en lo que se debe practicar en casa. Llegaron dos alumnas más siendo las 18:37 una aprox de 20 años. Se completan 7 aprendices. El profesor hace un ejercicio con el cuerpo y se retoma clase afinando guitarras. Se retiró una alumna. Practican una canción para reconocer ritmo, acorde y letra. Hacen trabajo grupal de ritmo y luego individual. El curso de guitarra es de principiantes. El profesor siendo las 7:23 empieza a hacer el cierre de la clase. La clase es de una hora. **El curso tiene un costo. 22.000 pesos** -Durante la clase la actitud del profesor frente a sus aprendices fue de llamar la atención, y reclamos por el no ensayo de la canción, el profesor presenta una actitud despectiva con algunas alumnas que están atrasadas en su proceso- **Se habla con el profesor e informa que propone el curso para continuar con el proceso del convenio con la secretaria. Menciona en voz alta para que sus alumnas escuchen, que las que participan podrán gozar del** beneficio en el convenio gratis. Es corporado de la casa de la cultura con Real bacata.
Danza Folclórica 9/03/2016	El curso aparece programado para las 9:00 a.m. llegue a las 9:10 y no había nadie del curso. **Abrió la coordinadora de la CCU y no tenía claro si habían o no cursos**. Son las 9:30 y no ha llegado nadie al sitio. -Hay un serio problema en el tema de comunicación con las organizaciones, los cursos no se tienen claro si se van a dar o no. por otro lado esto, evidencia que los cursos o los espacios están dados a grupos cerrados, pues se publica la programación pero no se cumple y el hecho de

<table>
<tr>
<td></td>
<td>que no haya llegado nadie significa que dieron aviso por algún medio. Pero no se dio aviso a la CCU. Veo una falencia y es que en caso de que alguien quisiera ser parte del curso no encontraría información real sobre éste.-
nota propia: los grupos halan a su beneficio, pero no al de la casa de la cultura, posiblemente porque no reconocen el espacio como impulsor de la cultura sino como un escenario de préstamo de espacio gratuito. Esto habría que indagarlo más, para evidenciar si hay un conocimiento de lo que es la CCU y lo que busca.
Primero hay que hablar también con corporados para saber cuál es el verdadero propósito de la CCU
Se hace entrevista informal a July anota:
la falta de compromiso, pero también se considera que ellos viven de eso. En los eventos grandes hacer presencia, hacer tiempo para estar pendientes, son los corporados y no están pendientes de las actividades.
No se ve continuidad por el no pago no se valoran los cursos por parte de la comunidad.
July estudiante de psicología, y trabaja con la parte contable.
una falencia es el financiamiento, pues el presupuesto del convenio solo es para 4 meses y el resto del año no hay. Entonces no hay un presupuesto para todo el año, por lo tanto la casa no puede responder a todas las demandas.
Siempre se hacen las mismas funciones.
horarios de atención:</td>
</tr>
<tr>
<td>Proyecto de pasantías Universidad San Buena aventura 12/03/2016</td>
<td>Llegue a las 9:10 y no han llegado las maestras. Siendo 9:20 llegaron 3 niños para esperar 9:22 llego la profesora y llegaron 2 niños más.
9:30 inician el proceso de la universidad con los niños, van a hacer un proceso de convocatoria.
Van a repartir volantes, las maestras inician maquillándose, y organizando bombas y decoración para hacer convocatoria. Maquillan a los niños.
Los niños participantes de la convocatoria son.
<table>
<tr><th>Nombre</th><th>nivel escolaridad</th><th>Edad</th><th>barrio</th></tr>
<tr><td>Sandra Rodríguez</td><td>2 Orquídeas</td><td>7años</td><td>babilonia</td></tr>
<tr><td>danna Medina</td><td>4to DM</td><td>9</td><td>babilonia</td></tr>
<tr><td>paula camela medin villa</td><td>2do DM</td><td>7</td><td>Babilonia</td></tr>
<tr><td>Juan david Rodriguez</td><td>10 Toberín</td><td>15</td><td>Babilonia</td></tr>
<tr><td>Salome buitrago</td><td></td><td>9meses</td><td>babilonia</td></tr>
<tr><td>Tomas esteban Medina</td><td></td><td>1 año</td><td>babilonia</td></tr>
</table></td>
</tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td>
<table>
<tr><td>Juan Ferna Juan Fernando Medina ndo Medina</td><td>5 DM</td><td>11 años</td><td>Babilonia</td></tr>
<tr><td>Luisa Davila</td><td>7 DM</td><td>12 años</td><td>Babilonia</td></tr>
<tr><td>carol baez</td><td>5 DM</td><td>10</td><td>babilonia</td></tr>
<tr><td>Darwin quintero</td><td>Jardín copogreso</td><td>4años</td><td>babilonia</td></tr>
<tr><td>Sofia hernandez</td><td>3 colombosueco</td><td>7</td><td>Babilonia</td></tr>
</table>

los niños ya han participado del proceso más de un año.
Hice acompañamiento a la comparsa que hicieron para la convocatoria. durante esta salieron muchos niños, hay muchas personas interesadas en la CCU. me encontré a un señor un artista del barrio que aseguro conocer a Don Nevardo, el artista dice que no hay mucha promoción del arte y que en octubre hacen una actividad pero que siempre son los mismo viejitos de siempre recibiéndola. Álvaro castellanos. Ciudadanos de babilonia 3017859935.
10:30 se hizo la entrevista al señor.
Volviendo con las maestras se hizo una actividad de rondas infantiles en un parque cercano. Allí se acercaron varios niños a jugar, (esta puede ser una buen opción de convocatoria hacer actividades recreativas en el parque)
Llegaron 2 niños nuevos.
Se retornó a la CCU, para finalizar con la actividad. Hacen un cierre para despedirse de los niños.

Proyecto de medios de comunicación. (al ser un espació de interacción las maestras proponen ideas que surgieron del acercamiento al campo)(es bueno, porque la CCU permite esto, la pregunta es como la casa apoya este espacio a parte de los escenarios, se apoya con pasantes de la U distrital).
</td></tr>
<tr><td>observación Danza folklorica 16/03/2016</td><td>Siendo las 9:10 de 16/03/2016 se timbra en la CCU y no abre nadie. En la cartelera de la puerta ya no está la programación de las actividades de la CCU, hay una programación de un taller de teatro los días martes y Jueves en la mañana.</td></tr>
</table>

CUESTIONARIOS EN LÍNEA

Link: ttps://docs.google.com/forms/d/1hUkU8QJZzPi6sNBoAMjO5Y3hd_FweGll9RHGgyghTp0/edit?usp=drive_web

PRIMERA ETAPA

Fecha de realización: Día___ Mes___ Año ___	El siguiente documento pretende recoger la percepción y expectativas que tienen los directivos frente a la casa de la cultura por medio de un sondeo de propósitos, deseos, motivaciones y proyecciones.
Lugar de Recolección:	

Perfil participante	
Nombre:	Nombre Organización que representa:
Relación con la organización: ☐ Corporado ☐ No Corporado ☐ otro: _____	

Conocimiento de la organización

1. ¿Cuál es la actividad principal de la Casa de la Cultura?:

_____

_____

_____

_____

2. ¿Cuál es el propósito creacional de la casa de la cultura según su motivación?

_____

_____

_____

3. ¿Cuál es el propósito básico de la organización? ¿Para qué existe?

_____

_____

_____

4. ¿Cuáles son los elementos diferenciales que la organización tiene respecto a otras organizaciones?

_____

_____

_____

5. Señale cual de los siguientes servicios y bienes culturales actualmente realiza la organización

☐ Formación artistica ☐ programas educativos ☐ prestamo del espacio ☐ Exposiciones ☐ Muestras Artisticas

☐ Creación artistica ☐ Investigación entorno al sector cultural ☐ Fomento de los códigos de las práctica artisticas tradicionales

☐ Difusión y promoción de los procesos artisticos y culturales ☐ Producción de presentaciones en vivo ☐ Publicaciones periodicas

Otro: Cual?_____

6. Teniendo en cuenta las actividades anteriores.¿ Cuál o cuales considera que son las más consolidadas/fuertes en la organización? _____
_____

7. Teniendo en cuenta las actividades anteriores.¿ Cuál o cuales considera que se deben fortalecer en la organización? _____
_____

8. ¿Cuales actividades considera se deberian incluir a futuro? _____
_____

9. Señale cual de las siguientes son las áreas estrategicas de la organización:

- ☐ Artística-repertorio
- ☐ Producción
- ☐ Programas educativos
- ☐ Escuelas de formación
- ☐ Investigación y desarrollo
- ☐ Medios de comunicación
- ☐ Gestión de recursos
- ☐ Voluntariado
- ☐ Equipamiento e Instalaciones
- ☐ Exposiciones
- ☐ Publicaciones
- ☐ Programas

Otro: Cual?_____

10. De acuerdo a las áreas anteriores. ¿Cuál o cuales considera deben fortalecerse dentro de la organización? _____
_____

11. Señale los grupos de personas a quienes responde la organización:

- ☐ Artistas amateurs
- ☐ Artistas profesionales
- ☐ Jovenes Artistas
- ☐ Donantes
- ☐ Asociaciones comunales
- ☐ Centros ducativos
- ☐ Asociaciones culturales
- ☐ Asociaciones sociales
- ☐ Seguidores redes sociales
- ☐ Prensa y TV
- ☐ Revistas especializadas
- ☐ Fundaciones privadas
- ☐ Patrocinadores
- ☐ Administradociones publicas

Otro: Cual?_____

12. ¿ cuales son los principios, creencias o valores alrededor de los cuales se constituira la vida organizacional? (ejemplo: responsabilidad, respeto, trasparencia)

_____
_____
__

13. ¿Cuál considera que debe ser el objetivo de rentabilidad/sostenibilidad de la organización?_____
_____
_

Proyección de la organización

14. Escriba la idealización que tiene de la organización a 3 años: _____
_____
_____
_____

15. Escriba la idealización que tiene de la organización a 5 años: _____
_____
_____
_____

16. ¿qué logro le gustaria recordar dentro de 3 y 5 años?
_____
_____
_____

17. ¿Qué innovaciones podría hacerse a los bienes y servicios que ofrece la organización?
_____
_____
_____

18. ¿qué avances tecnológicos, informáticos y de comunicación podrían incorporarse?_____
_____

19. ¿ qué otras necesidades y expectativas del público/audiencia podrían satisfacer los bienes y servicios culturales que ofrece la organización dentro de cinco años?
_____
_____

Para la siguiente etapa, que corresponde a la formulación de la Misión y la Visión se debe tener en cuenta los siguientes ejemplos:

Misión

Instituto distrital para la recreación y el deporte:

El instituto está comprometido a promover la recreación, el deporte y el sano aprovechamiento del tiempo libre en la ciudad de Bogotá. Por tanto, debe satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de la comunidad contribuyendo así con el bienestar ciudadano, estimulando las prácticas comunitarias, facilitando espacios e instalaciones, básicamente en los sectores populares. Para lograr todo esto, ha comprometido su recurso para contribuir a la obtención de niveles de productividad y al beneficio social de la comunidad en general.

Visión

Instituto distrital para la recreación y el deporte:

Nos vemos en un año siendo los líderes en coordinación de la actividad recreo deportiva en el Distrito Capital de Bogotá, reconocidos por la eficiencia y calidad de los servicios que proveemos, con un servicio de excelencia a los usuarios.

Nos vemos ampliando el cubrimiento y el acceso de la población a los servicios que promovemos.

Nos vemos diversificando los programas del instituto de acuerdo con las necesidades de la población.

Nos vemos promoviendo la prestación de los servicios en alianzas estratégicas con otros entes distritales, comunitarios y privados.

Nos vemos con una infraestructura administrativa descentralizada, integrada por medios tecnológicos, ágiles, flexibles y eficientes.

Nos vemos diversificando la fuente de los ingresos para lograr niveles de autonomía y autofinanciación que aseguren el logro de los objetivos del instituto.

Nos vemos volcados a la comunidad, conociendo sus necesidades y, por tanto, participando en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Bogotá D.C

Nos vemos con un recurso humano profesional, altamente calificado y comprometido con los objetivos del instituto.

Nos vemos convocando la participación ciudadana y, por tanto, contribuyendo a la consolidación de una nueva cultura ciudadana.

SEGUNDA ETAPA

Link: https://docs.google.com/forms/d/19s1HYmW0FcgjKqgAcceoQAOgwhfSpYoBdSSMOcHexYc/prefill

Análisis DOFA Corporación Casa de la Cultura de Usaquén

El siguiente instrumento pretende obtener la evaluación sobre los puntos fuertes y débiles identificados como Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) que la organización presenta con el fin de generar consenso en lo que respecta a los ejes de trabajo y los objetivos a seguir.

*Obligatorio

Instrucciones

Puede elegir varias opciones. Al final de la lista de opciones de cada sección encontrará la casilla "otro" allí podrá escribir los elementos que considere se debe tener en cuenta para el análisis. Puede tomar elementos de las otras secciones para alimentar una sección según lo considere. Al final de cada sección encontrará un espacio para "comentarios y observaciones" esta no es obligatoria.

FORTALEZAS

Las fortalezas corresponden a los elementos internos positivos de la organización

1. Seleccione de la siguiente lista las fortalezas que considera cuenta la organización. Puede elegir varias opciones *

- ☐ Fuerte capacidad de alianza con grupos sociales, culturales, comunitarios y organizaciones públicas y privadas.
- ☐ Reconocimiento y posicionamiento por parte de la base cultural y las autoridades locales
- ☐ Convenio establecido con la JAC del barrio babilonia
- ☐ Modelo de gestión conveniente frente a los vacíos políticos
- ☐ Servicios gratuitos
- ☐ Convenio Secretaria de cultura
- ☐ Programa de pasantías
- ☐ Participación de organizaciones no corporadas sin contraprestaciones
- ☐ Otro:

Observaciones y comentarios

DEBILIDADES

Las debilidades son aquellos elementos a nivel interno negativos que afectan el avance de la organización.

2. Seleccione de las siguiente lista las debilidades que considera presenta la organización. Puede elegir varias opciones*

- ☐ Falta de acompañamiento de personal y/o apoyo de otras áreas a los proyectos amateurs
- ☐ Necesidad de fortalecer el área de comunicación y marketing
- ☐ Dificultades logísticas en el préstamo de materiales, manejo técnico y espacios
- ☐ Falta de participación, seguimiento y acompañamiento por parte de los corporados a los procesos de la organización
- ☐ Necesidad de renovación de la oferta (funciones)

- ☐ Cancelación de actividades o programas por la percepción de los asistentes frente al maestro y/o dinámica
- ☐ No ha logrado una independencia financiera que le permita ser auto sostenible
- ☐ Necesidad de generar fuentes de financiamiento
- ☐ Otro:

Observaciones y comentarios

OPORTUNIDADES

Las oportunidades corresponde a aquellos elementos a nivel externo que afectan a la organización positivamente

3. Seleccione de las siguiente lista las oportunidades que considera puede aprovechar la organización. Puede elegir varias opciones *

- ☐ Vinculación de las CCU con otro tipo de organizaciones que también hacen parte de la comunidad
- ☐ Interés de las personas de la zona de querer participar activamente de las ofertas de la organización
- ☐ Apoya o lidera los eventos culturales representativos de la localidad.
- ☐ Desarrollo y creación de nuevas funciones y programas a nuevos públicos.
- ☐ Tolerancia del público al pago de una cuota moderada por los servicios
- ☐ posibilidad de Iniciar un programa de afiliación
- ☐ Otro:

Observaciones y comentarios

AMENAZAS

Las amenazas son aquellos elementos a nivel externo que afectan negativamente la organización.

3. Seleccione de las siguiente lista las amenazas que considera pueden afectar a la organización. Puede elegir varias opciones *

- ☐ Riesgo sobre la política pública de casas de la cultura por la figura legal.
- ☐ Baja participación de la comunidad más cercana al espacio
- ☐ Ha tenido dificultades en la relación con la administración local
- ☐ Cambio de presidente de la JAC de Babilonia
- ☐ Su financiamiento depende principalmente del Fondo de Desarrollo Local y el Convenio con la secretaria
- ☐ Competencia por parte de organizaciones rivales en los recursos del convenio con la secretaria
- ☐ Falta de credibilidad en la institución por parte de las personas de la comunidad.
- ☐ Otro:

Observaciones y comentarios

ENVIAR

MATERIAL DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PROYECTO

Material redes sociales

Imagen 2Material de comunicación Fase I Diseño

Imagen 3 Isologo para identificar el proyecto

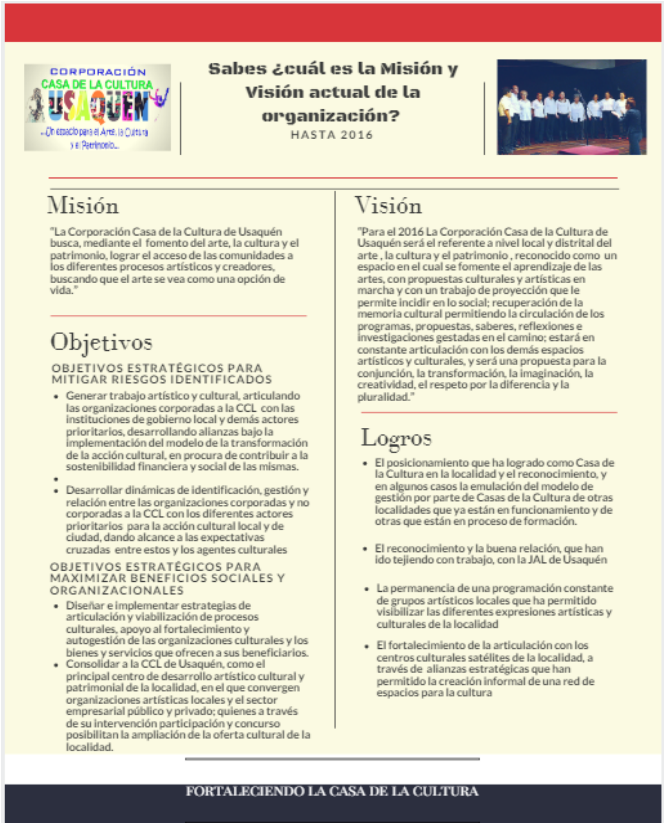

Imagen 1 Misión y visión al 2016 CCU

Imagen 5 Misión y Visión Nueva 2016-2020 CCU. Compartida por redes sociales

Imagen 4 Presentaciones para reuniones presenciales