

## Estrategias para la gestión cultural local: aproximación desde Villamaría, Caldas

Strategies for local cultural management: an approach from Villamaría, Caldas

Fecha de recibido: 20 / 10 / 2021

Fecha de aceptación: 22 / 12 / 2021

**Ángela María Orozco Marín.** Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, Profesional en Gestión Cultural y Comunicativa de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Colombia. **Correo electrónico:** anmorozcoma@unal.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3282-9000>

**Uriel Bustamante Lozano.** Doctor en Filosofía de la Universidad Pontificia Bolivariana, Magíster en Lingüística de la Universidad de Antioquia, Filósofo de la Universidad de Caldas. Profesor e investigador adscrito al Departamento de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. **Correo electrónico:** ubustamantel@unal.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3235-4869>

El presente artículo es realizado en el marco de la investigación *Estrategias de gestión cultural: un enfoque desde las políticas culturales para el desarrollo local en el contexto del pos-acuerdo*, realizada por el grupo de investigación Teoría y práctica de la Gestión Cultural, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, financiado mediante la “Convocatoria interna para Grupos de Investigación de la Facultad de Administración 2018-2019”.

### Cómo citar este artículo

Orozco M, A.M., y Bustamante L, U. (2021). Estrategias para la gestión cultural local: aproximación desde Villamaría, Caldas. NOVUM, 2(11), pp. 75 - 94.

### Resumen

**Objetivo:** El presente artículo pretende mostrar el diseño de estrategias de gestión cultural local articuladas a la política cultural municipal con los procesos de desarrollo local en el municipio de Villamaría, Caldas. **Metodología:** La investigación fue de carácter cualitativo y se desarrolló a partir de cuatro fases, a saber, revisión del acervo bibliográfico y referentes teóricos; diseño de instrumentos de recolección de información - trabajo de campo; validación y análisis de información; y formulación de estrategias. **Hallazgo:** La administración aporta referentes e instrumentos importantes para la acción cultural en los territorios, tales como la planeación estratégica, y a partir de ella la gestión cultural local se nutre de insumos y herramientas operativas, que al incorporarse sistemáticamente contribuyen al fortalecimiento institucional y de una manera más amplia a la consolidación del desarrollo cultural municipal. **Conclusión:** El ejercicio de gestión cultural local se inserta directamente en la planeación, ejecución y fomento general del sector cultural. Es un ejercicio que debe ser acompañado por agentes y actores municipales para el logro de metas a corto, mediano y largo plazo. Incorporar los elementos de la administración a los procesos de gestión en el campo cultural, requiere en sí mismo cambios de pensamientos y paradigmas, por lo tanto, es importante propender por una comprensión integral, que permita que los conceptos, en interacción con las vivencias y necesidades



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

de los agentes culturales sean alineadas a la institucionalidad en pro del desarrollo cultural. **Palabras clave:** Políticas culturales municipales; Políticas; Gestión cultural; Formación.

## Abstract

**Objective:** This article aims to show the design of local cultural management strategies articulated to the municipal cultural policy with local development processes in the municipality of Villamaría, Caldas.

**Methodology:** The research was qualitative in nature and was carried out in four phases, namely, review of the literature and theoretical references; design of data collection instruments - field work; validation and analysis of information; and formulation of strategies. **Findings:** The administration provides important references and instruments for cultural action in the territories, such as strategic planning, and from it, local cultural management is nourished with inputs and operational tools, which, when systematically incorporated, contribute to institutional strengthening and, more broadly, to the consolidation of municipal cultural development.

**Conclusion:** The exercise of local cultural management is directly inserted in the planning, execution and general promotion of the cultural sector. It is an exercise that must be accompanied by municipal agents and actors to achieve short-, medium- and long-term goals. Incorporating the elements of administration to management processes in the cultural field requires changes in thinking and paradigms, therefore, it is important to strive for a comprehensive understanding that allows the concepts, in interaction with the experiences and needs of cultural agents, to be aligned with the institutional framework in favor of cultural development. **Keywords:** Municipal cultural policies; Policies; Cultural management; Training; Cultural policies.

## Introducción

Este documento, abarca la necesidad de formular estrategias que, desde la gestión cultural local, su fundamentación desde la administración y la planeación estratégica, permitan contribuir a la viabilización de las políticas culturales a nivel municipal con base en la participación, transformación, producción, formación, comunicación, apropiación y diálogo de saberes, desde un carácter crítico y colectivo, particularmente en el municipio de Villamaría Caldas.

Las diferentes aproximaciones aquí presentadas se construyeron bajo referentes de la administración, la legislación cultural, el Sistema Nacional de Cultura, entre otros; para comprender las dinámicas socioculturales y reconocer la importancia de los

agentes culturales a partir de su rol frente a la toma de decisiones, participativo y dinámico dentro del territorio. Asimismo, y en términos prácticos, aportar a la claridad y funcionalidad de los procesos y procedimientos que se generan desde el orden nacional en pro del desarrollo cultural municipal.

Esta investigación se planteó en dos aristas; la primera, la comprensión holística de la administración en clave de la cultura y la comprensión de la planeación estratégica como un horizonte claro para el diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos, a propósito de la reflexión frente a la administración y la gestión, sus similitudes, alcance e impacto en el sector cultural. Y la segunda, desde la cual se buscó realizar una



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

contribución real en el territorio a través de la formulación de estrategias, en donde se aportara a la formación de un escenario público, democrático y participativo que permeará el territorio desde el vínculo con los componentes del Sistema Nacional de Cultura (1998) como planeación, financiación, formación y participación, con el concepto y contenido de la estrategia desde la administración para lograr contribuir a la institucionalidad pública y su ejercicio de gobernanza a partir del entendimiento del plan de desarrollo municipal.

### 1. Marco teórico

Hablar de cultura desde la administración requiere en primer lugar establecer la forma en la que ambas se relacionan, bajo este propósito, la revisión de la literatura enmarca una multiplicidad de conexiones que conforman el entramado y reflexión en torno a los procesos de gestión, de planificación y las estrategias, articulado al ejercicio de gestión cultural local (ver Anexo, Figura 1).

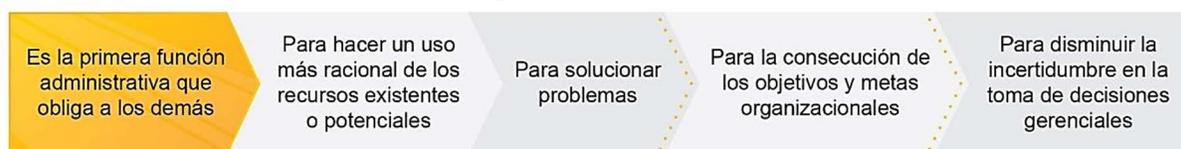
Para esto, se tomaron los conceptos claves que desde la administración contribuyen a tener una mirada holística y estratégica, donde, la planeación juega un papel preponderante en tanto contribuye al ámbito administrativo desde la concepción, el entendimiento y el logro del objetivo:

La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazo. (Rojas y Medina, 2012, p. 15)

La planeación se da en todos los niveles, lo que implica que a nivel municipal es una herramienta fundamental para entender el ejercicio de gestión cultural local, además de convertirse en una hoja de ruta para lograr que en el territorio se den técnicas sostenibles en el tiempo, participativas e incluyentes que trabajen en función de la diversidad cultural, el entendimiento y que se basen en utilizar los mecanismos dados por la administración para su ejecución y evaluación.

La planeación soporta un procedimiento organizado, secuencial y de orden lógico para garantizar el logro de los objetivos. Por lo tanto, es necesaria para el ejercicio de la gestión cultural en tanto traza rutas, ayuda a definir acciones en el tiempo y brinda una visión clara sobre la institucionalidad:

Figura 2. Planeación.



Fuente: Elaboración propia.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

La Figura 2 recoge algunas visiones en donde se sustenta la necesidad de diseñar estrategias que respondan a un ejercicio de planeación a nivel municipal y que al mismo tiempo sea un insumo para la comprensión del contexto y la toma de decisiones por parte de la institucionalidad.

La llamada planeación estratégica ha de ser reconocida por lo que es: un medio no para generar estrategias sino para programar una estrategia creada con anterioridad para determinar sus implicaciones de manera formal en esencia es de naturaleza analítica se basa en la descomposición en tanto que la creación de estrategias es un proceso de síntesis por ello es que el intento de generar estrategias mediante la planeación formal casi siempre lleva la extrapolación de las estrategias existentes. (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997, p. 123)

Así mismo, el entendimiento de la planeación estratégica implica un reconocimiento de las ideas, las visiones, los principios desde un punto de vista analítico que conduzcan no solo a un análisis organizacional sino a un diagnóstico y unos resultados concretos en un tiempo determinado.

Para Mintzberg et al., (1997), es necesario comprender la planeación estratégica desde lo holístico en donde se conjugan elementos que van desde lo organizacional hasta las actividades, de tal manera el administrador tiene un papel preponderante y la búsqueda de soluciones debe responder tanto a las demandas de la organización como a los requerimientos del medio, así mismo se definen unos principios que son la base para que la planeación surta en tiempo y base su labor premisas objetivas y continuas.

Para esta investigación se asumió la corriente cultural que supone estrategias compartidas, dialogadas y continuas, en donde se tiende a la

colectividad y una visión de aperturas sobre un territorio y simultáneamente son consolidadas en el tiempo:

La corriente cultural sugiere la creación de estrategias en un proceso de conducta colectiva que tiene sus raíces en las creencias que comparten los miembros de la organización; la corriente cultural está basada en la visión colectiva ... Tienden a crear patrones en forma de series de acciones, a través del tiempo, es decir estrategia, que se fundamentan en las normas y en los valores que acarician sus miembros. (Mintzberg et al., 1997, p.118)

De allí la importancia de la planeación estratégica y la política cultural municipal, la primera brinda una serie de herramientas y pensamiento sistemático para el desarrollo cultural municipal, y la segunda proporciona acciones que a mediano y largo plazo garantizan que el ámbito cultural municipal cuente con espacios, procedimientos y acciones articuladas a la realidad del territorio y a los requerimientos institucionales.

Igualmente, adoptando la visión de Mintzberg et al., (1997), bajo la cual la estrategia se configura como método histórico en tanto patrón de una serie de acciones, se parte para el entendimiento de esta investigación dado que, el diseño de estrategias para el sector cultural requiere una serie de análisis que comparten corresponsabilidad tales como institucionalidad, agentes culturales, cultura y territorio. Es así como la estrategia se encuentra directamente relacionada con el territorio; es decir, habita en los procesos culturales y tiene su espacio para llevarse a cabo según los lineamientos del sector, las directrices nacionales y la voz de los agentes culturales municipales:

La estrategia plantea inquietantes cuestionamientos en relación con las intenciones y el



comportamiento en un contexto colectivo. Si definimos una organización como una acción colectiva en busca de una misión común, entonces la estrategia, como perspectiva, postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que éstas sean compartidas como normas y valores sociales y cómo inculcan y aprenden los patrones de comportamiento al interior de ese grupo. (Mintzberg et al., 1997, p.19)

Según la visión de Mintzberg, el concepto de estrategia requiere en su contenido análisis y acción, que como se muestra anteriormente responde a una serie de pensamientos organizados en pro de generar fases específicas con acciones definidas frente a una necesidad o un pensamiento colectivo.

Para el sector cultural es importante enunciar el papel de los agentes culturales municipales como creadores y ejecutores de las estrategias, al igual que la institucionalidad; para ello, se precisa que los roles de cada uno dentro de la dinámica municipal están permeados por lo que cada uno desde su accionar aporta, crea y entreteje para que se dé la planeación estratégica.

Así, para el sector cultura son de vital importancia las acciones que se ejecutan desde cada uno de los actores culturales, puesto que son ellos la palabra y la acción viva en el territorio, son ellos quienes a través de su esencia y su quehacer les permiten a las comunidades pensarse desde las expresiones culturales, y garantizan no solo la formación sino

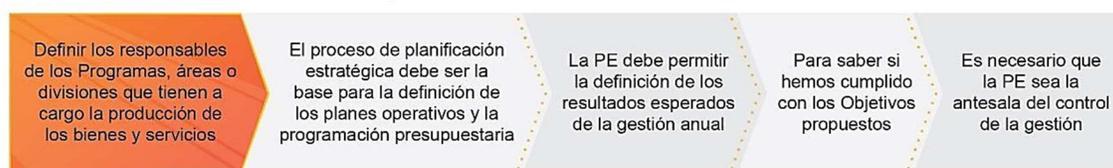
una visión a futuro clara desde las dinámicas socioculturales.

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto, debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores. (Armijo, 2009, p. 11)

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, la planeación estratégica debe realizarse bajo una serie de pasos para garantizar que las metas se cumplan en un determinado tiempo a mediano o largo plazo, también resalta la importancia de tener clara la legislación, el papel de la institucionalidad, la relación con el sector externo y la identificación de fortalezas y amenazas para tener una lectura adecuada del contexto, su capacidad instalada, su capacidad de respuesta, su alcance e impacto.

También, la CEPAL hace énfasis en los requisitos para la planeación estratégica en el sector público, la cual incluye desde una lectura del contexto hasta una programación y alcance presupuestario (ver Figura 3):

**Figura 3.** Ruta planeación estratégica.



**Fuente:** Elaboración propia.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

El panorama anterior permite entrever la extensión y el impacto de abordar en la cultura el lente de la administración, concretamente desde la planeación estratégica que es un ejercicio para la formulación de estrategias que contemplen los elementos fundamentales y que al mismo tiempo sean un referente para la ejecución de acciones culturales a nivel municipal, así como del trabajo y el reto que a su vez implica.

Diversos estudios han abordado la complejidad de la relación entre la administración y la cultura, analizando la influencia de esta última en el desarrollo económico. Este interés en lo que se ha conformado como el sector cultura, así como la reflexión y el razonamiento teórico alrededor del mismo ha posibilitado delimitar el campo analítico desde el que la administración realiza su aproximación a la cultura, tanto en lo conceptual como en su contraste empírico.

Para Herrero (2011) hablar bien sea de economía de la cultura o administrar la cultura no constituye un enunciado certero, precisamente porque hablar de cultura es apelar a hechos sociales, a formas de vida cotidianas de individuos y comunidades. Sin embargo, entendiendo que la cultura es un factor determinante en el progreso humano, y que, a su vez, esta conlleva al desarrollo desde sus múltiples dimensiones incluida la económica, resulta congruente considerar la cultura desde su capital.

Entender la acción de la administración en el sector cultural es comprender la gestión cultural como encargo social, es así como “La gestión cultural como campo profesional es la expresión de la necesidad de capital humano en el marco de las políticas culturales”. (Martinell, 2001, p. 13)

Así, la gestión de las ideas culturales profundiza en realidades sociales, dinámicas locales, regionales,

nacionales e internacionales; con especial atención en los entornos políticos y socio-económicos, aun asumiendo riesgos para la dirección y aprovechamiento de los recursos.

La planeación estratégica para la cultura en Colombia, la administración de la cultura y todas sus visiones administrativas a futuro están direccionadas desde el Ministerio de Cultura, este, planea los diferentes ámbitos y áreas de acción quien, con una visión integrada al Plan de Desarrollo Nacional delimita acción a nivel Departamental y municipal.

Es decir, es el ente encargado de formular políticas, diseñar estrategias y brindar una hoja de ruta para que el ejercicio de gestión cultural local responda dichas directrices;

Diseñar y coordinar el proceso de planificación del sector, desde sus aspectos técnicos, económicos, presupuestales y administrativos, para lo cual se acompaña a las entidades adscritas, direcciones técnicas y grupos de trabajo del Ministerio en la definición, formulación, diseño, evaluación y seguimiento a planes, programas y proyectos tendientes al cumplimiento de los objetivos planteados para dar cumplimiento a lo establecido en la normatividad cultural vigente y el plan nacional de desarrollo. (Ministerio de Cultura, 2010)

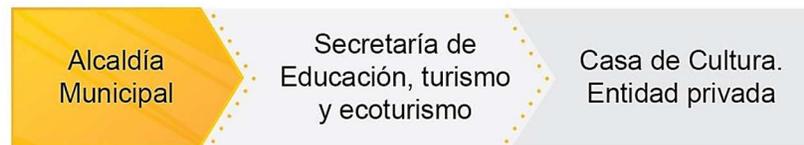
La planeación estratégica desde el Ministerio responde a un ejercicio entendido desde la integralidad y que enmarca el Sistema Nacional de Cultura, respondiendo a la ejecución de los planes, programas y proyectos en diferentes áreas a nivel municipal, es decir, dicho sistema contiene las instancias, los espacios y las estrategias para la comprensión del ejercicio a nivel municipal. Así mismo, propone una línea puntual para el diseño de estrategias del sector relacionada tanto con los elementos legislativos como con la visión a mediano y largo plazo.



El sistema Nacional está conformado por instancias, espacios de participación y procesos. Las instancias están delimitadas por las instituciones que tienen que ver directamente con el ámbito cultural como las casas de cultura,

los fondos mixtos, las oficinas culturales territoriales y las secretarías según su reglamentación. En el municipio de Villamaría, estas instancias se encuentran organizadas así (ver Figura 4):

**Figura 4.** Organización Municipal Villamaría.



**Fuente:** Elaboración propia.

Estos tres órganos son los encargados de la planeación estratégica del sector en el municipio, a través de su plan de desarrollo direccionan y marcan la ruta de la cultura para la actual vigencia.

El Sistema Nacional de Cultura (1998) se entiende como un proceso en el que intervienen todos los componentes para tener un ejercicio claro y alineado a la planeación estratégica, las dinámicas socioculturales del territorio, las diferentes visiones de las comunidades y la institucionalidad:

El enunciado propuesto en la definición es sencillo: si se cuenta con instituciones públicas responsables de las políticas culturales en los territorios y con espacios de participación, donde la ciudadanía pueda expresar las necesidades, intereses, propuestas y aspiraciones e incidir en la toma de decisiones. Y de esta manera juntos, Estado y sociedad civil, puedan fortalecer sus capacidades para construir colectivamente una visión de futuro (planificación), generar y gestionar recursos para la sostenibilidad de las iniciativas (financiación), desarrollar competencias para el ejercicio de las prácticas artísticas, patrimoniales y la gestión cultural (formación), y recolectar, analizar y gestionar la información de manera periódica (información); entonces la cultura del país será mejor, habrá más desarrollo y se plantearán mayores oportunidades de

expresión, acceso, goce y disfrute de la cultura. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2013, p. 18)

Si bien, el proceso administrativo marca la ruta para la planeación estratégica y la formulación de estrategias, es de vital importancia para el ejercicio de gestión cultural local mostrar el concepto de cultura desde lo diverso y lo heterogéneo, en donde la diversidad cultural y las identidades son fundamentales. Así el Ministerio asume la Cultura como:

1. El conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias.
2. La cultura, en sus diversas manifestaciones, es fundamento de la nacionalidad y actividad propia de la sociedad colombiana en su conjunto, como proceso generado individual y colectivamente por los colombianos. Dichas manifestaciones constituyen parte integral de la identidad y la cultura colombianas. (Congreso de la República de Colombia, 1997)

En el marco de la investigación, se entiende cultura desde las distintas definiciones como mecanismo socializador, siendo a su vez agente que establece y regula las prácticas y las relaciones sociales que preexiste a los individuos



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

y posibilita la constitución de éstos, genera estructuras del sentir y el pensamiento de subjetividades que en ella misma habitan, y que más allá de simbolizar lo existente, produciendo y soportando a su vez la realidad e impulsando procesos de crecimiento y desarrollo económico desde el entendimiento por la planeación estratégica integrada a la gestión cultural local, teniendo como fundamento el Sistema General de Cultura para la formulación de estrategias.

En palabras de Zerpa y Rappa (2018) la gestión es "[...] la comunión de la acción y la creación con miras al desarrollo" (p. 85), a esto que se hable de gestión cultural, es entender el tipo de relación que se genera entre ambas y los rasgos que se requieren para el desarrollo común, un proceso creativo en constante búsqueda:

La gestión se aproxima a una cierta creatividad en la búsqueda de alternativas e innovación, con una gran sensibilidad de atención al exterior y a los procesos de su contexto. Y específicamente en el sector cultural, gestionar significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los que la cultura mantiene sinergias importantes [...]. La gestión de la cultura debe encontrar unos referentes propios de su acción, adaptarse a sus particularidades y hallar un modo de evidenciar, de forma muy distinta, los criterios de eficacia, eficiencia y evaluación (Martinell, 2001, p. 12)

Este punto de partida desde el cual se entiende la gestión cultural como herramienta permite entrever su alcance, ya que va más allá de las expresiones tradicionales y manifiestas, e incluye los usos sociales del acervo cultural, la cotidianidad de las comunidades locales y la valoración de lo material e inmaterial (Zerpa y Rappa, 2018), dicho alcance estaría mediado entonces por las visiones y perspectivas que de su misma naturaleza se definan, es así, como la gestión cultural se configura como palanca del desarrollo

humano al encontrarse fundamentada en una concepción abierta y operativa de la cultura.

Frente a esto, Aguilar y Pacheco (2020) señalan que entre los ámbitos de preocupación de la gestión cultural se encuentra el estudio y la promoción de los procesos colectivos que permitan innovaciones hacia el desarrollo humano a través de la participación civil. A todas luces se entrevé las precisiones necesarias para el mayor provecho de la gestión cultural, la participación, como clave del entramado, lo que remite a pensar las metodologías de trabajo que permita pensar la práctica, la manera de involucrar diversos actores, y a su vez genere procesos de empoderamiento (Diosdado, 2018).

Frente a lo anterior se hace necesario traer el concepto de gestión cultural local, dado que variados estudios en torno a la gestión cultural se han desarrollado a nivel iberoamericano. Países como España, México, Argentina, Uruguay, Venezuela, Ecuador, Colombia y Chile han adelantado estudios e investigaciones que abordan la cultura desde su gestión y el diseño de políticas a nivel local, es decir, ejercicios que se asumen desde lo local, municipal y que responden a necesidades específicas.

De manera particular, apelar a la gestión cultural local precisa comprender lo local como aquel espacio en el que las personas de una comunidad viven de forma cotidiana y en el que se desenvuelven entre otros aspectos, sus aspiraciones de vida y sus sueños (Bustamante, Mariscal y Yáñez, 2016).

En la red semántica se muestra que la gestión cultural local surge de las necesidades de los territorios no solo por comprender sus dinámicas socioculturales sino como una herramienta para



que se dé una planeación estratégica en el tiempo. A partir de esto, su objetivo y finalidad busca el desarrollo cultural, la comprensión por el otro y generar estrategias que aporten a la consolidación del sector mediante la implementación de la política cultural con lineamientos y objetivos claros en el tiempo para lograr no solo su ejecución sino su sostenibilidad.

En esta línea, Guerra Veas (2016) señala que la gestión cultural local se convierte en un reto dadas las especificidades del contexto:

Gestionar en cultura desde el espacio local supone en primer lugar, el conocimiento del contexto donde se sitúa la intervención: sus actores, procesos, sus necesidades y fortalezas, en síntesis, la identidad. Aquello que funda y explica. Dicho conocimiento debe ser el punto de partida de los procesos de planificación del desarrollo cultural en nuestras comunidades. (p. 111)

Es por esto, que el trabajo en gestión cultural local va de la mano con mecanismos de participación como las políticas públicas para una planeación estratégica municipal que tenga en cuenta tanto el contexto como los mecanismos para su ejecución. Como lo expresa Suárez (2016) “El desarrollo local enfocado al municipio ha sido una priorización en todos los sistemas de gobierno [...] Sin embargo, la apertura de estos espacios cobijados bajo el direccionamiento de la política pública” (p. 332), a saber, la gestión cultural para el desarrollo local requiere a su vez el trabajo de manera particular alrededor de los planes de desarrollo y de manera más general con las políticas públicas.

También los planes de desarrollo, su estructura y alcance son un insumo fundamental porque son la hoja de ruta de acciones claras que la instancia municipal consolida y ejecuta para llevar a cabo en el periodo de gobierno, en ellos se garantiza la

participación de agentes y las propuestas del plan de gobierno con las que fue elegido el mandatario y el horizonte de la planeación estratégica a nivel municipal:

La Dirección Nacional de Planeación, en adelante - DNP, es la encargada de orientar y brindar seguimiento los planes de desarrollo municipales y determina los componentes para cada uno de ellos.

Los planes de desarrollo asumen la cultura desde diferentes visiones; es decir, se entiende desde lo holístico y como un elemento transformador o se tiene también una visión instrumental, donde es entendida desde las acciones concretas en un tiempo determinado.

Partiendo de lo anterior, se entiende que el reconocimiento del contexto o comunidad en donde tomará lugar la gestión cultural es el punto de inicio que imperativamente se debe realizar para cualquier plan de desarrollo (Bustamante et al., 2016).

De acuerdo con Portillo y Contreras (2013), la planificación estratégica es una herramienta de gestión que orienta y sustenta la adecuada interacción de las localidades, organizaciones e instituciones a favor de su desarrollo integral, teniendo dentro de sus métodos: el análisis estructural, el diseño de escenarios, otros, los cuales invita a considerar el futuro como si se tratara de algo múltiple y abierto, por tanto, queda por construir.

Los planes albergan elementos comunes que aportan al entendimiento y a la necesidad de una planeación estratégica en el tiempo, en donde se muestra no solo los procesos de planeación



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

cultural, sino los agentes y la participación de agentes y actores culturales.

La gestión cultural local aporta así, en la apropiación de un escenario cultural propio en los municipios en donde converge la cultura como ha puesto en escena la cultura como cimiento del desarrollo de las comunidades, así se favorece los diálogos interculturales e interdisciplinarios, convergen también el factor experiencial, las vivencias la comprensión por las manifestaciones y las dinámicas socioculturales, y teniendo como reto principal convertirse en vía para el desarrollo humano, con públicos heterogéneos e intereses generales.

Por todo lo anterior, se entiende que más allá de una tarea exclusiva de administración de servicios y bienes culturales, apelar a la gestión cultural implica una perspectiva transformadora que favorezca la creación (Bustamante et al., 2016), requiere del estudio minucioso del contexto local, de un trabajo interdisciplinario y colaborativo que esté de la mano de los planes de desarrollo y políticas públicas culturales.

## 2. Metodología

La investigación es cualitativa; y se llevó a cabo bajo el desarrollo de cuatro fases:

### 2.1 Revisión del acervo bibliográfico y referentes teóricos

En esta fase se tomaron conceptos a partir de la relación administración, cultura y gestión; se definieron los principios, características, enfoque, alcance e impacto de la planeación estratégica, así como su importancia y relación con la cultura.

Asimismo, se abordó la gestión cultural local desde lo conceptual en articulación con la

administración y se definieron los componentes de la estrategia y la relevancia de su correcta formulación para el logro de metas.

Posteriormente, se tomó el componente normativo desde el orden internacional, nacional y municipal. Donde se abordaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, específicamente los establecidos en torno a la cultura, y se retomó el modelo de planeación estratégica de la CEPAL.

Bajo la misma perspectiva, se realizó la articulación entre el Plan Nacional de Desarrollo - PND, el Plan estratégico del Ministerio de Cultura y la revisión detallada del Sistema Nacional de Cultura, de manera que se logrará llegar a retomar las definiciones de políticas culturales y su ejecución a nivel municipal, a la luz del Plan de desarrollo municipal (2020) *‘Un sueño llamado Villamaría’*, y en general se llevó a cabo la revisión de planes culturales para identificar elementos comunes, mecanismos y estrategias que nutrieran la reflexión académica.

### 2.2 Diseño de instrumentos de recolección de información- Trabajo de campo

Mediante esta fase se logró definir los instrumentos de recolección de información al igual que la población participante en la investigación y se desarrolló el trabajo de campo, como se especifica a continuación:

- a) Matriz de planes de desarrollo, la cual permitió visibilizar los elementos más relevantes de los planes de desarrollo a nivel nacional y local, y se contrastaron con el informe de gestión municipal con el objetivo de establecer una aproximación de lo planeado vs lo ejecutado.
- b) Diseño y aplicación de un taller participativo en donde intervinieron agentes y actores



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

- culturales del municipio y se identificaron percepciones, experiencias, metas y retos frente al sector cultural.
- c) Diálogo con informantes claves y representantes de la institucionalidad.
  - d) Matriz DOFA para la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
  - e) Matriz de análisis interno (MEFI) y matriz de análisis externo (MEFE), para la planeación estratégica en las organizaciones, las cuales se ponderaron de acuerdo con el peso, calificación y peso relativo, mediante la asignación de valores y se analizó con base a la favorabilidad o no de los factores internos y externos.
  - f) Matriz para la formulación de estrategias: la cual a través de las variables registradas buscó articular la formulación de las estrategias desde el orden nacional con el PND; las líneas – objetivos - estrategias del Ministerio de cultura; el tipo y grupo de estrategias definidas a partir del referente teórico de la administración y gestión; y los referentes del Sistema Nacional de Cultura (ver Figura 5).

**Figura 5. Matriz de articulación de estrategias.**

ARTICULACIÓN A NIVEL NACIONAL		TIPO		CULTURA		ANÁLISIS			
PLAN DE DESARROLLO NACIONAL	MINISTERIO DE CULTURA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2018-2022	GRUPO	DEFINICIÓN ADMINISTRACIÓN-CULTURA	ALINEACIÓN	DOFA	ESTRATEGIA	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.3 Validación y análisis de información

El análisis de la información se lleva a cabo en dos sentidos. El primero se relaciona con el programa para el análisis de datos cualitativos Atlas.ti, el cual, a partir de la construcción de redes semánticas, codificación libre, codificación por familia, da sentido tanto a las categorías conceptuales como al marco teórico. También se analiza a la luz de este programa el plan de desarrollo municipal, el diagnóstico cultural y la matriz de factores y las fichas SIFO.

En segundo lugar, está relacionado con la planeación estratégica para las organizaciones, para lo cual se utiliza el sistema de ponderación de la matriz DOFA y la matriz de formulación de estrategias.

### 2.4 Formulación de estrategias

Con base en lo anterior, se formularon estrategias de acuerdo con el análisis de la DOFA, MEFE, MEFI y se asignaron una serie de acciones,

en correspondencia con la línea base del plan de desarrollo municipal, el programa y el objetivo para luego definir responsables. Se formularon estrategias para cada grupo, teniendo en cuenta la definición y la relación entre administración y cultura.

Finalmente, en este contexto, se realizó la validación de la matriz DOFA y matriz de estrategias con el equipo de la casa de la cultura vinculado.

### 3. Resultados

De acuerdo con los referentes conceptuales y empíricos evidenciados en la metodología, se lograron determinar estrategias de gestión cultural local que articularan la política cultural municipal con los procesos de desarrollo local en el municipio de Villamaría, Caldas, partiendo del análisis para la planeación estratégica en donde se consideró una visión clara de la organización



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

y del medio externo, la capacidad institucional representada por la Corporación Casa de la Cultura y los agentes culturales.

A continuación, se muestran las estrategias planteadas partiendo de las debilidades y amenazas identificadas y su respectiva validación por parte de agentes culturales, articuladas desde los referentes nacionales y locales de planeación, donde la alineación con el plan de desarrollo municipal se da específicamente en torno al Programa: 'Fomento y promoción del arte y la cultura de Villamaría'.

### 3.1 Estrategias Integrativas- Planeación

- Estrategia 1: Sensibilización, conocimiento y ejecución del Sistema Nacional de Cultura (SNCU) y su alineación al plan de desarrollo municipal (2020) 'Un sueño llamado Villamaría' (ver Anexo, Figura 4).

Acciones:

- Promover el conocimiento documental y en contexto del Sistema Nacional de Cultura (SNCU) a la instancia municipal y todos los actores involucrados.
- Realizar encuentros de socialización y asesoría permanente sobre el Sistema General de Cultura conjunto con el Ministerio de Cultura- Dirección de Fomento Regional.
- Realizar alianzas estratégicas para la alienación del SNCU con los agentes culturales municipales.
- Garantizar una visión holística sobre la importancia de la cultura a nivel municipal.
- Establecer planes de trabajo a corto, largo y mediano plazo para cada uno de los responsables dentro de la institucionalidad del sector cultura.
- Fortalecer capacidades de gestión y formación para construir colectivamente metas alcanzables y sostenibles.
- Posibilitar la toma de decisiones conjuntas con el Consejo Municipal de Cultura para el

desarrollo cultural municipal y garantizar su ejecución.

- Promover la capacidad instalada en recursos humanos, físicos y técnicos para que se logre la operación de recursos humanos, físicos y técnicos.
- Lograr sinergias que permitan una integración eficaz que logre articulación y mutuo fortalecimiento.

- Estrategia 2: Dirigir todas las acciones del plan de desarrollo municipal en instancias, espacios de participación y procesos.

Acciones:

- Garantizar la operatividad del Consejo Municipal de Cultura, con todas las áreas y los integrantes que se estipulan en el Sistema General de Cultura a corto y mediano plazo.
- Diseñar conjuntamente entre instancias y los integrantes del consejo municipal de cultura un plan de trabajo en donde se incluya la participación en la toma de decisiones para el sector.
- Cumplir con los lineamientos establecidos en el Consejo municipal de Cultura para garantizar la participación de todas las manifestaciones culturales del municipio.
- Divulgar la información cultural pertinente para todas las comunidades.
- Velar por la diversidad y la identidad cultural desde lo plural y la comprensión por las comunidades.
- Divulgar en los espacios institucionales como el consejo municipal, las propuestas, acciones y necesidades del sector.
- Realizar la validación del reglamento interno del Consejo municipal de cultura.

- Estrategia 3: Gobernanza participativa para la toma de decisiones.

Acciones:

- Generar grupos de reflexión y debate continuos con lo que se logre el entendimiento y la comprensión del territorio y las dinámicas culturales del mismo.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

- Lograr espacios de diálogo con los diferentes sectores de la institucionalidad a nivel interno y externo.
- Garantizar la participación de los agentes culturales municipales.
- Tener un panorama claro frente a los referentes identitarios municipales.
- Lograr la integración de distintas comunidades, sus percepciones y visiones.
- Valorar la experiencia de los agentes culturales municipales como base para las expresiones socioculturales del municipio.
- Comprender las dinámicas propias del sector cultural en el ejercicio de gobernanza.

- Estrategia 4: El Plan de Desarrollo Nacional como hoja de ruta para estrategias del municipio.

Acciones:

- Estudiar el plan de desarrollo nacional para lograr su empalme a nivel municipal.
- Comprender el Sistema Nacional de Cultura y su impacto a nivel municipal.
- Anclar el pacto X del plan de desarrollo nacional a los objetivos del plan de desarrollo municipal.
- Lograr un plan de trabajo conjunto entre la secretaría encargada de cultura y la casa de la cultura.
- Empalmar las visiones colectivas y la comprensión del concepto cultura, desde el orden nacional.
- Establecer tiempos de ejecución para generar metas que contribuyan al entendimiento por el plan de desarrollo nacional.

- Estrategia 5: Articulación de sectores y trabajo en red en busca de la participación.

Acciones:

- Establecer puentes de comunicación entre la institucionalidad y las distintas comunidades del municipio.
- Ampliar la búsqueda y participación en redes culturales a nivel departamental, nacional e internacional.

- Lograr la participación en los diferentes consejos de cultura departamental y local.
- Articular las áreas de conocimiento especializado para lograr la circulación y el intercambio de conocimiento.
- Generar espacios de participación en los distintos grupos poblacionales.
- Crear redes de intercambio creativo, social y comunitario.

### 3.2 Estrategias Intensivas-Financiación

- Estrategia 1: La estampilla procultura recurso fundamental para la cultura.

Acciones:

- Garantizar que se realicen las destinaciones para los ítems contemplados en el acuerdo municipal de estampilla procultura.
- Generar espacios de validación y debate para las destinaciones de la estampilla procultura en espacios como el consejo municipal y el consejo municipal de cultura.
- Realizar una base de datos con gestores culturales reconocidos a nivel municipal para la destinación establecida para ellos.
- Realizar el recaudo del 10 % para la seguridad social de los gestores culturales registrados y que cumplan con los requisitos para acceder.
- Velar porque la destinación sobre funcionamiento y mejoramiento de espacios públicos se invierta adecuadamente y en el sector cultural.
- Garantizar espacios de comunicación constante con las comunidades para que se divulgue la información de la estampilla procultura.
- Propender por la formación constante de los formadores y agentes culturales.

- Estrategia 2: Recursos propios para la cultura destinación como eje transversal del desarrollo cultural municipal.

Acciones:

- Tener una línea clara de inversión para el sector cultura durante todo el plan de desarrollo.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

- Garantizar la vinculación de los equipos de formadores durante toda la ejecución del plan de desarrollo.
- Favorecer la inversión transversal para todas las áreas durante toda la ejecución del plan de desarrollo.
- Buscar convocatorias externas en proyectos interinstitucionales para ejecutar en el sector cultural.
- Realizar alianzas estratégicas externas que contribuyan a la gestión presupuestal para la cultura.
- Conocer los lineamientos de inversión para el sector.
- Tener una visión holística para generar varios frentes de trabajo en donde el ejercicio de gestión cultural local se vea permeado por financiación externa e interna que garantice su sostenibilidad en el tiempo.

- Estrategia 3: Líneas base como apoyo e insumo para el norte del proceso cultural.

Acción general:

- Garantizar que el diseño y la ejecución del plan de desarrollo municipal se parta de una línea base que nutra cada una de las metas y los indicadores de este para garantizar no solo la trayectoria y el histórico de los procesos sino un norte claro de ejecución.

- Estrategia 4: Espacios de participación voces y experiencias del sector cultura.

Acciones:

- Escuchar a los gestores culturales municipales sus voces y su experiencia.
- Fomentar los espacios de diálogo con las distintas áreas de formación artística a nivel municipal.
- Creer en la cultura como un eje transversal para el desarrollo municipal.
- Generar un plan de trabajo con los gestores culturales municipales en donde se garantice el intercambio de conocimientos y se fomente la diversidad cultural.

- Estrategia 5: Búsqueda de recursos para la cultura un elemento para su fortalecimiento.

Acciones:

- Participar en convocatorias propias del sector como impuesto al recurso IVA, convocatoria nacional de estímulos para la cultura, concertación cultural y economía naranja.
- Participar en convocatorias intersectoriales.
- Tener una visión clara de las necesidades del sector para ser priorizadas en las convocatorias.
- Formar en planeación y gestión de recursos culturales para que se cuente con un entendimiento de los requisitos para las convocatorias.
- Trabajar en red intersectorial para la búsqueda y presentación a convocatorias.

### 3.3 Estrategias Diversificadas- Formación

- Estrategia 1: La formación cultural y artística como eje transformador del territorio (ver Anexo, Figura 6).

Acciones:

- Fortalecimiento de las expresiones artísticas mediante el entendimiento, la comprensión y la difusión de estas.
- Ampliar la cobertura de los procesos de formación artística al área rural.
- Fortalecer el diálogo intercultural.
- Lograr el entendimiento de las diferentes expresiones culturales.
- Garantizar espacios de diálogo entre las comunidades rurales para la comprensión de las dinámicas culturales propias del territorio.
- Comprender las dimensiones cultura territorio desde la participación.

- Estrategia 2: Formación cultural para todos.

Acciones:

- Fortalecer el trabajo en la red con las comunidades rurales.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

- Garantizar la participación en los procesos de formación para las comunidades del sector rural.
- Valorar el diálogo de saberes para el fortalecimiento de las expresiones artísticas.
- Fortalecer el diálogo y la participación en la toma de decisiones del sector de comunidades rurales.
- Articulación de las manifestaciones artísticas y culturales de la zona urbana y rural.

- Estrategia 3: Diálogo de saberes como elemento fundador de culturas.

Acciones:

- Comprender desde un sentido holístico el diálogo de saberes como elemento integrador de culturas.
- Identificar las manifestaciones culturales en el territorio para trabajar desde la diversidad.
- Realizar actividades conjuntas con otras instancias que procuren el entendimiento y el intercambio de acciones.
- Velar porque el territorio sea el espacio donde habitan y converjan las dinámicas socioculturales del municipio.
- Promover el desarrollo de competencias básicas para el ejercicio de las manifestaciones artísticas.

### 3.4 Estrategias Otras- Información

- Estrategia 1: Diversidad cultural-integración de expresiones culturales (ver Anexo, Figura 7).

Acciones:

- Comprender la integración de las comunidades desde la diversidad y la heterogeneidad.
- Garantizar espacios para el diálogo de saberes.
- Trabajar en pro de lo comunitario y para toda la gente.
- Lograr sinergias en las comunidades desde la oferta cultural y el entendimiento por el otro.
- Comprender la alteridad como un elemento fundamental para el habitar en la cultura.
- Generar espacios de formación de acuerdo con las particularidades y dinámicas de las distintas comunidades.

- Estrategia 2: Agentes culturales experiencia desde sus voces.

Acciones:

- Escuchar a los agentes culturales municipales y sus apuestas para el sector.
- Garantizar la participación de los agentes culturales en la toma de decisiones del sector mediante el consejo municipal de cultura.
- Trabajar desde la experiencia de los agentes culturales para lograr la participación.
- Comprender la importancia de los agentes culturales en la construcción cultural como tejido vivo y cambiante.

- Estrategia 3: Memorias para comprender el presente.

Acciones:

- Reconocer los procesos de memoria como un elemento clave para la construcción del presente.
- Reconocer que la memoria funda historias y es a partir de ellas que se da el desarrollo cultural municipal a través de espacios de concertación y participación.
- Divulgar con las nuevas generaciones, la importancia de reconocerse como parte de un territorio.
- Fortalecer la participación en convocatorias sobre memoria a nivel municipal.
- Involucrar a los gestores culturales municipales como personas vitales para lograr el reconocimiento por el otro y por el nosotros.
- Fundar los procesos de memoria como eje transversal para el reconocimiento y desarrollo cultural municipal.

### Conclusiones

El aporte logrado con este proceso comprende que las teorías, lineamientos y herramientas que se dan desde la administración son fundamentales si se quiere desarrollar el ejercicio de gestión cultural local desde las realidades y directrices



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

institucionales; por lo tanto, es necesario recorrer el camino entre administración y cultura para lograr encontrar elementos que converjan y que puedan ser utilizados para el desarrollo cultural municipal. Un proceso que implica aperturas, frente a la necesidad de reunir conceptos, sentires y experiencias de agentes culturales en clave de la institucionalidad.

Debe asumirse que la gestión cultural local requiere para su ejecución una mirada clara y una ruta con pasos definidos que estén alineados tanto a los requerimientos como a las dinámicas socioculturales del contexto, así como un aporte desde la institucionalidad para lograr que la inversión de recursos sea sostenible en el tiempo. Puesto que al desarrollo cultural se llega mediante procesos complejos que incluyen la sensibilización de la comunidad, la formación en gestión cultural, espacios de participación consolidados y trabajo conjunto en todas las aristas.

Asimismo, se resalta que formular estrategias para el sector cultura a través de la aplicación de la planeación estratégica, es una herramienta fundamental para su organización y la configuración de unas acciones claras para fortalecer las dinámicas socioculturales del municipio, que necesariamente deberán ser entendidas desde las visiones de los agentes culturales con base en la participación y validación de manera que se garantice una lectura acorde a las realidades municipales.

El ejercicio de gestión cultural local tiene corresponsabilidad en la planeación, ejecución y fomento de todo el sector. Es un ejercicio que debe ser acompañado por agentes y actores municipales para el logro de metas a corto plazo, de su entendimiento y comprensión de todos los

agentes e instancias depende en gran parte el éxito y la articulación con el Sistema Nacional de Cultura.

Es importante comprender las dinámicas y herramientas del Sistema Nacional de Cultura a nivel municipal, sólo cuando se logra actuar bajo los parámetros y las recomendaciones que este brinda, se cuenta con una ruta clara que puede nutrir los planes de desarrollo, los procesos de formación y demás expresiones culturales a nivel municipal.

Finalmente, realizar una investigación que retome elementos fundamentales de la administración para aplicarlo en cultura, requiere en sí mismo un cambio de pensamiento en cuanto a la aplicación de dichas teorías en el sector cultural, seguir una serie de lineamientos y adaptarlos además de la comprensión desde la integralidad y lo holístico para lograr que los conceptos, vivencias y necesidades de agentes culturales sean alineadas a la institucionalidad en pro del desarrollo cultural.

## Referencias

- Alcaldía de Villamaría Caldas. (2016). *Plan de desarrollo municipal Villamaría Caldas. 2016-2019*.
- Alcaldía de Villamaría Caldas. (s.f.). *Plan de desarrollo municipal. Villamaría Caldas. 2020*.
- Aguilar, A. y Pacheco, A. (2020). Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil: Modelos de gestión cultural y administrativa. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, XXV(50), pp. 47-72.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Cepal.

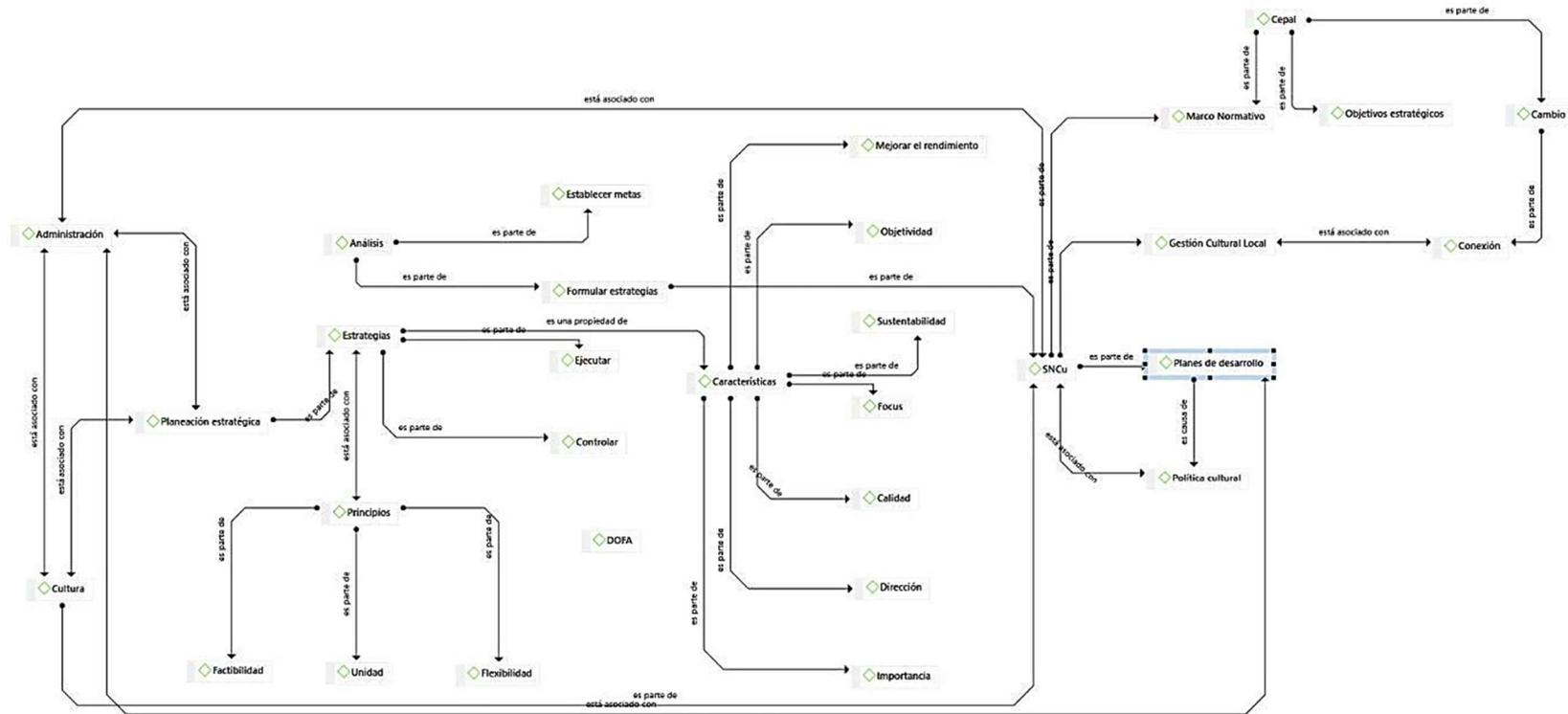


- Recuperado de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf)
- Bustamante, U., Mariscal, J.L. y Yáñez, C. (Ed.). (2016). *Formas y configuraciones de la gestión cultural en América Latina*. Manizales: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (1997). *Ley 397 de 1997. Ley General de Cultura*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. 2013. *Línea Base de Indicadores*. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Linea\\_base\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Linea_base_indicadores.pdf)
- Diosdado, A.G. (2018). Reflexiones sobre un modelo de gestión cultural comunitaria desde la colaboración gobierno-ciudadanía: el caso del Centro Cultural Comunitario San Andrés, en Guadalajara, México. En *Tercer Encuentro Nacional de Gestión Cultural*, Mérida, Yucatán, México.
- Guerra Veas, R. (2016). *Elaborando un proyecto cultural: guía para la formulación de proyectos culturales y comunitarios*. Santiago de Chile: Egac.
- Herrero, L. (2011). La contribución de la cultura y las artes al desarrollo económico regional. *Investigaciones Regionales*, 19, pp. 177-202.
- Martinell, A.L. (comp). (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Girona: UNESCO
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2010). *Plan Nacional de Cultura*.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2013). *Herramientas para la gestión cultural pública*.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Portillo, P., y Contreras, K. (2013). Estrategias prospectivas para la gestión cultural local. *Multiciencias*, 13(4), pp. 389-403.
- Rojas, M., y Medina, L. (2012). *Planeación estratégica*. Bogotá: Colombia: Ediciones de la U.
- SINIC. (s.f). *Sistema Nacional de Información Cultural de Colombia (SINIC)*. [página web]. Recuperado de <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/contenido/sistema-nacional-de-informacion-cultural-de-colombia-sinic>
- Sistema Nacional de Cultura. (1998). *Ministerio de Cultura de Colombia*. Recuperado de <https://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/sistema-nacional-de-cultura/Paginas/default.aspx>
- Sistema Nacional de Cultura. (2013). *Estado, retos y perspectivas*.
- Suárez, M.C. (2016). Coyuntura entre la normativa y la política pública en las prácticas culturales y el patrimonio. Caso los cenotes mayas del municipio de Tulum, México. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24 (36), pp. 329-344.
- Zerpa, R., y Rappa, R. (2018). El Entierro de la Sardina y turismo sustentable: evaluación de su modelo de gestión cultural. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 3, pp. 69-107.



## Anexos

Figura 1. Marco Administración-Cultura.



Fuente: Elaboración propia.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

Figura 4. Estrategias Integrativas – Formación.

ARTICULACIÓN A NIVEL NACIONAL					TIPO		CULTURA		ESTRATEGIA
PLAN DE DESARROLLO NACIONAL		MINISTERIO DE CULTURA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2018-2022			GRUPO	DEFINICIÓN ADMINISTRACIÓN-CULTURA	ALINEACIÓN	DOFA	
<b>PACTO</b> Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja.	<b>OBJETIVOS</b> Fortalecimiento del entorno institucional.	<b>LÍNEA</b> LÍNEA A: Todos somos cultura. Esencia de un país que se transforma desde los territorios.	<b>OBJETIVO</b> Fortalecer en entorno institucional y consolidación SNCu.	<b>ESTRATEGIA</b> - Implementación de Políticas Públicas del ámbito cultural ( SNCu) con enfoque poblacional y territorial. - Gestión administrativa de soporte.	<b>I N T E G R A T I V A S</b>	<b>OBJETIVO</b> Ganar propiedad o mayor control para este caso de la institucionalidad y sus procesos administrativos y de gestión.	<b>P L A N E A C I O N</b>	D1	Sensibilización, ejecución del Sistema Nacional de Cultura (SNCu) y alineación al plan de desarrollo municipal.
								D2-D11	Dirigir todas acciones del plan de desarrollo municipal en instancias, espacios de participación y procesos.
								D10-D14	Gobernanza participativa para la toma de decisiones.
								D18	El plan de desarrollo Nacional como hoja de ruta para estrategias del municipio.
								A1	Articulación de sectores y trabajo en red en busca de la participación.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Estrategias Intensivas – Financiación.

ARTICULACIÓN A NIVEL NACIONAL					TIPO		CULTURA		ANÁLISIS			
PLAN DE DESARROLLO NACIONAL		MINISTERIO DE CULTURA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2018-2022			GRUPO	DEFINICIÓN ADMINISTRACIÓN-CULTURA	ALINEACIÓN	DOFA	ESTRATEGIA	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>PACTO</b> Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja.	<b>OBJETIVOS</b> Aumentar la inversión y proveer bienes públicos para el desarrollo de las industrias culturales y creativas, como fuente de desarrollo económico y de equidad.  Capitalizar el potencial de la economía naranja por medio del desarrollo de una estrategia enfocada en las directivas de la Ley Naranja (las 7i).	<b>LÍNEA</b> LINEA B: Colombia Naranja de base artística, creativa y tecnológica.	<b>OBJETIVO</b> Potenciar el aprovechamiento de la oferta estatal para el desarrollo de las IE.  Fomentar la integración de la economía naranja con otros sectores productivos.	<b>ESTRATEGIA</b> Financiamiento Impulso al consumo nacional.  Generar condiciones habilitantes y vinculantes	<b>I N T E N S I V A S</b>	<b>OBJETIVO</b> Buscar mayor participación del sector cultura en el presupuesto y mecanismos existentes para el financiamiento de la cultura.	<b>F I N A N C I A C I O N</b>	D3-D14	La estampilla pro cultura recurso fundamental para la cultura.	0,09	4	0,36
								D4-D14	Recursos propios para la cultura destinación como eje transversal del desarrollo cultural municipal.	0,09	4	0,36
								D6	Lineas base como apoyo e insumo para el norte del proceso cultural.	0,07	3	0,21
								D10-D14	Espacios de participación voces y experiencias del sector cultura.	0,07	3	0,21
								A3	Busqueda de recursos para la cultura un elemento para su fortalecimiento.	0,09	4	0,36

Fuente: Elaboración propia.



Figura 6. Estrategias Diversificadas – Formación.

ARTICULACIÓN A NIVEL NACIONAL					TIPO		CULTURA		ESTRATEGIA
PLAN DE DESARROLLO NACIONAL	MINISTERIO DE CULTURA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2018-2022				GRUPO	DEFINICIÓN ADMINISTRACIÓN-CULTURA	ALINEACIÓN	DOFA	
<b>PACTO</b> Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja	<b>OBJETIVOS</b> Fortalecer los procesos de formación artística y cultural. Fomentar el acceso a la oferta cultural para todos los colombianos y liberar el talento artístico y creativo de los jóvenes preparándolos para los retos de Cuarta Revolución Industrial.	<b>LÍNEA</b> LÍNEA A: Todos somos cultura. Esencia de un país que se transforma desde los territorios.	<b>OBJETIVO</b> Generar condiciones para la creación circulación y acceso a la cultura en los territorios.	<b>ESTRATEGIA</b> - Formación artística y cultural. - Consolidación de espacios para procesos artísticos y culturales.	<b>DIVERSIFICADAS</b>	<b>OBJETIVO</b> Añadir la oferta de bienes y servicios culturales representados en cobertura y ampliación.	<b>FORMACIÓN</b>	D13	La formación cultural y artística como eje transformador del territorio.
								D14	Formación cultural para todos.
								A6	Diálogo de saberes como elemento fundador de culturas.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Estrategias Otras – Información.

ARTICULACIÓN A NIVEL NACIONAL					TIPO		CULTURA		ESTRATEGIA
PLAN DE DESARROLLO NACIONAL	MINISTERIO DE CULTURA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2018-2022				GRUPO	DEFINICIÓN ADMINISTRACIÓN-CULTURA	ALINEACIÓN	DOFA	
<b>PACTO</b> Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja	<b>OBJETIVOS</b> Fomentar el acceso a la oferta cultural para todos los colombianos y liberar el talento artístico y creativo de los jóvenes preparándolos para los retos de Cuarta Revolución Industrial.	<b>LÍNEA</b> LÍNEA A: Todos somos cultura. Esencia de un país que se transforma desde los territorios.	<b>OBJETIVO</b> Proteger y salvaguardar el patrimonio.	<b>ESTRATEGIA</b> Memoria en las manos Memoria en los territorios Memorias Construidas.	<b>OTRAS</b>	<b>OBJETIVO</b> Una institución que se relaciona con el medio externo y comprende las dinámicas culturales del territorio.	<b>INFORMACIÓN</b>	D8	Operatividad del Consejo municipal de cultura espacio donde habita la cultura.
								D9	Garantizar la participación de todas las áreas del CMC.
								D14	Diversidad cultural-integración de expresiones culturales.
								A6	Agentes culturales experiencia desde sus voces.
								A8	Memorias para comprender el presente.

Fuente: Elaboración propia.

