



DIPLOMADO EN DISEÑO Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS CULTURALES

CARTILLA 2018



**DIPLOMADO
EN DISEÑO
Y FORMULACIÓN
DE PROYECTOS
CULTURALES**

CARTILLA 2018

Pertenece a:

Correo electrónico:

DIPLOMADO EN DISEÑO Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS CULTURALES

CARTILLA 2018

©**Cartilla Diplomado en diseño y formulación de proyectos culturales**

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Ministerio de Cultura

Julio de 2018

Santiago Trujillo, Hernando Parra, Javier Hernández (Módulo 1);

Diana Rey, Efraim García (Módulo 2); Bertha Quintero, Juan Camilo Jaramillo (Módulo 3)

Autores

Ministerio de Cultura

Mariana Garcés Córdoba

Ministra de Cultura

Zulia Mena García

Viceministra de Cultura

Enzo Rafael Ariza Ayala

Secretario General

José Ignacio Argote López

Director de Fomento Regional

Nidia Piedad Neira Sosa

**Coordinadora del Programa Nacional
de Concertación Cultural**

Alfredo Goenaga Linero

Asesor Dirección de Fomento Regional

Yolanda López Correal

Corrección y edición

Jimena Loaiza Reina

Diseño editorial

Jefferson Cuadro Beltrán

Carátula e ilustraciones

Juan David Padilla Vega/Ministerio de Cultura de Colombia

Fotos carátula y fotografías interiores

Impresión

Panamericana

Bogotá D.C.

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Cecilia María Vélez White

Rectora

Margarita María Peña Borrero

Vicerrectora Académica

Sandra Borda Guzmán

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

Santiago Trujillo Escobar

Director Programa de Cine y Televisión

**Director de la Maestría en Gestión y Producción
Cultural y Audiovisual**

Daniel Blanco Betancourt

Jefe Oficina de Publicaciones

ISBN

Todos los derechos reservados. Queda prohibido reproducir copiar y transmitir total o parcialmente parte alguna de esta obra, por cualquier procedimiento sin la autorización de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y el Ministerio de Cultura.

Contenido

PRESENTACIÓN	9
PERTINENCIA, ALCANCES Y HORIZONTES DE UN PROYECTO CULTURAL - Módulo 1	10
La gestión cultural por Santiago Trujillo	12
El emprendimiento cultural: un lugar en donde materializar los sueños por Hernando Parra	38
Economía creativa por Javier Hernández	58
Ejercicios de percepción, intuición y observación	70
FORMULACIÓN, PROYECCIÓN Y PLANEACIÓN DE PROYECTOS CULTURALES - Módulo 2	76
La metodología de marco lógico por Diana Rey y Efraim García	78
CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DE UN PROYECTO CULTURAL: EJECUTAR, COMUNICAR Y APROPIAR - Módulo 3	112
La estructura de la gestión cultural y sus posibilidades por Bertha Quintero	114
La comunicación: una tarea de equipo por Juan Camilo Jarramillo	138
Glosario	156
Bibliografía sugerida	161
Autores	162

En todas las regiones del país existen numerosas experiencias culturales tanto en el ámbito público como en el privado, protagonizadas por creadores y gestores culturales, instituciones y organizaciones, que sirven de testimonio para corroborar que la cultura es capaz de lograr transformaciones que inciden positivamente en la calidad de vida de las personas y en la construcción de comunidad.

Convencidos de que la formulación de proyectos se constituye en una herramienta fundamental para gestionar esas iniciativas y potenciar sus resultados, la formación y cualificación del talento humano en esta materia se convierte en un objetivo fundamental de la política pública del sector.

En esta perspectiva, el Ministerio de Cultura a través de la Dirección de Fomento Regional, con apoyo

José Ignacio Argote López
Director de Fomento Regional
Ministerio de Cultura

del Programa Nacional de Concertación y en convenio con la Universidad Jorge Tadeo Lozano y su Maestría en Gestión y Producción Cultural y Audiovisual, presentan el **Diplomado en Diseño y formulación de proyectos culturales 2018**.

La presente publicación recoge los temas de este proceso de formación que se desarrollará en tres módulos. El primero, trata sobre la pertinencia, alcances y horizonte de un proyecto cultural; el segundo, aborda la formulación, proyección y planeación del mismo; y el último, se enfoca en el crecimiento y sostenibilidad de este tipo de proyectos.

Esperamos que este documento se constituya en un importante apoyo para la materialización de proyectos culturales pertinentes, sostenibles y exitosos de los estudiantes de este diplomado.

Desde su fundación la Universidad Jorge Tadeo Lozano ha comprendido el papel que tienen la cultura y la creatividad en el desarrollo del país. Su oferta académica e institucional ven en el diálogo entre la ciencia y el arte, una oportunidad estratégica para el avance de nuestra sociedad. La Maestría en Gestión y Producción Cultural y Audiovisual abre un camino para cualificar a los nue-

vos dirigentes, gestores y creadores de cultura en Colombia y, en esta oportunidad, en alianza con el Ministerio de Cultura, busca llevar el conocimiento y la experiencia necesaria para la formulación y gestión de proyectos culturales a las regiones del país, en una apuesta conjunta por potenciar y dinamizar el arte, la cultura y las economías creativas de nuestros territorios.

Sandra Borda Guzmán
Decana Facultad de Ciencias Sociales
Universidad Jorge Tadeo Lozano



Foto: Juan David Padilla Vega/Ministerio de Cultura.

PERTINENCIA, ALCANCES Y HORIZONTES DE UN PROYECTO CULTURAL

Módulo 1



Módulo 1

LA GESTIÓN CULTURAL

POR: SANTIAGO TRUJILLO

La cultura: el bien común

La cultura es el lugar de todos, el espacio compartido de los afectos y las memorias comunes en donde podemos ser, en el que la vida despliega sus más inquietantes preguntas y potencia su energía creativa.

La cultura es el territorio en donde nos encontramos con el otro diverso; donde hacemos de nuestra identidad una puesta en escena; donde vemos, a través de la mirada del otro, lo que somos y seremos; donde el cuerpo se hace múltiple y deviene en espacio y tiempo posible. Es tan amplio el universo de esta definición que a veces se desvanece en las prácticas sociales que la componen. El arte, entre todas ellas es, tal vez, la más sólida. Es por esto que encontrar los límites de su trascendencia en la sociedad es asunto de grandes debates, entre los cuales, uno de los más estratégicos, es el de cómo llevamos a la acción una dimensión tan dinámica y cambiante.

Existen numerosas maneras de sentir y vivir la cultura, todas ellas nos llevan con frecuencia a ensayar diversas definiciones que nos permitan sintetizar, de manera comprensiva, qué es eso a lo que llamamos cultura, y más allá de esta difícil pero virtuosa encrucijada, cómo entendemos ese rol social

que algunos de nosotros asumimos al proclamar-nos como gestores de lo cultural.

Hay en esta reflexión por lo cultural, una noción -si se quiere una inspiración- que entre todas las que suelen transitar este bello oficio de pensar y gestionar la cultura, que suele iluminar caminos para muchos nebulosos: **la cultura podría pensarse como el espacio vital donde ejercemos y recreamos la libertad.**

Cuando Luisa Etxenique plantea que **“la cultura no es una actividad del tiempo libre, es lo que nos hace libres todo el tiempo”**, de alguna manera nos está proponiendo que el espacio de nuestras libertades, está mediado por el tiempo de vida que dedicamos a la experiencia de lo que somos como sociedad y, al mismo tiempo, como individuos.

Es eso que podríamos llamar **libertad creativa**, lo que anima el ejercicio cotidiano de la gestión de la cultura. Los gestores culturales estamos en la sociedad para velar por la garantía de ese derecho, para contrarrestar la urgencia que tienen estas sociedades de ocupar el tiempo de las personas en procesos devoradores de producción y consumo de bienes, que muchas veces carecen de significados y sentidos profundos.

Pelemos con otras fuerzas por seducir el tiempo de las personas para que proyecten sus miradas hacia otros horizontes posibles; para que transformen y *amasen* sus sentidos; para que signifiquen y resignifiquen, el mapa de sus sueños y expectativas; para que establezcan diálogos con el tiempo de su presente, pero también con el pasado que los habita y el futuro que deben construir.

Gestionamos tiempo para las personas, para que puedan encontrarse en el espacio de la libertad y allí puedan crear y recrearse como seres humanos, como ciudadanos culturales que puedan establecer diálogos con el otro diverso, con la naturaleza y con las distintas dimensiones de la *parodia* social. Seguramente este es un buen punto de partida, la semilla de la que pueden nacer propósitos de largo aliento y el ADN de un oficio que nos lleve a encontrar iniciativas, ideas, proyectos que tengan una conexión profunda con lo que somos y queremos ser.

Creamos apuestas que entiendan la fuerza del territorio y la potencia de las redes que nos comunican con el mundo. Asumimos el reto de ser, a través de nuestras realizaciones y de nuestros proyectos de vida, agentes culturales, estéticos y políticos de la transformación social.

La redefinición de lo cotidiano

¿Cómo transformar algo que no sabemos bien qué es? **Hablamos de la realidad como una dimensión uniforme, algo que nos es dado, algo a lo que debemos resignarnos.** La cuestionamos porque pensamos que está allí para gobernarnos y no al contrario, somos nosotros quienes podemos y debemos gobernarla.

El poder de transformar las cosas está cimentado sobre la capacidad de conocerlas. Para esto, es necesario entrenar una mirada amplia, generosa y creativa de lo que nos rodea. Muchos teóricos, incluso gestores profesionales que ejercen con frecuencia importantes cargos públicos, plantean como una condición infalible la capacidad del arte para transformar la sociedad, como si fuera una

cualidad intrínseca, esencial y virtuosa de la acción artística, y repiten esta premisa de un cargo al otro sin resolver la pregunta que suscita esta premisa: ¿qué es exactamente lo que se quiere transformar?

El lugar común donde suele contestarse esta pregunta es pensar que con el arte pasaremos de una sociedad de la guerra a una de la paz, que la cultura nos permitirá hacer el tránsito de la violencia a la convivencia y en ese camino, muchas veces, queriéndolo o no, el gestor cultural termina por instrumentalizar las prácticas artísticas y sumergirlas en las lógicas intervencionistas del Estado o de la acción social privada, para promover un tipo de cambio en donde todo siga igual.

Esto sucede porque, más allá de resolver el cómo vamos a producir y gestionar esas transformaciones, casi siempre, no identificamos correctamente el escenario donde debemos intervenir. Un camino para encontrar ese espacio de intervención, profundamente sencillo pero sustancialmente efectivo, es resignificar el valor que le damos a la vivencia de lo cotidiano. Es en esa dimensión que la realidad se acentúa, se expresa en su condición más humana y directa. Y es allí donde podemos encontrar las más innovadoras oportunidades de activar la transformación social a través de nuestros proyectos culturales.

El gestor cultural en tiempos en que la vivencia cotidiana, en muchos casos, ha normalizado la indiferencia y el individualismo extremo, está llamado a animar el espíritu y el cuerpo de las personas.

Hemos sacado el asombro y la sorpresa de la experiencia de lo cotidiano: **redescubrir los milagros diarios, el porqué de las cosas, hacer de lo supuestamente obvio un motivo de fascinación** es, sin lugar a dudas, una de las tareas más retadoras y divertidas del gestor cultural del siglo XXI.

Que algo sea obvio no quiere decir, de ninguna manera, que no debemos pensar en ello.

La gestión cultural puede hacer un llamado a ritualizar la vida desde la potencia creativa de las artes, a reencontrarnos con el componente sagrado de los distintos usos que le damos al tiempo,

a valorar el espacio donde habitamos, donde nos conectamos con el territorio y los elementos de la naturaleza, a dimensionar y reconvertir en experiencia vital los distintos espacios de convivencia que construimos en la comunidad, en el barrio, en la red social. Los proyectos culturales más innovadores parten de premisas simples que son capaces de resignificar la vivencia cotidiana, que reinventan los hechos de la vida diaria y los sacralizan, para así darle importancia a la existencia desde una dimensión estética y emocional, exaltada y sublimada.

De todas las prácticas de la cotidianidad, lo que comemos, nuestra alimentación, es la única a la que no podemos renunciar. Recuperar y transformar los sabores y las experiencias que rodean el ritual de la comida es un asunto medular del reencuentro cultural en Montes de María en el Caribe colombiano, en donde sus habitantes se reúnen alrededor de los platos que se hacen con la berenjena o los dulces tradicionales en el corregimiento San Basilio de Palenque en el municipio de Mahates, Bolívar.

El oficio cotidiano de tejer ropa y mantas que termina por evidenciar un nuevo lienzo sobre el cual reconstruyen su memoria las mujeres de Mampuján, en el corregimiento de Maríalabaja, en el departamento de Bolívar. Los grafitis, lumpenizados por la exclusión social, que terminan por convertirse en inmensos murales de la expresión juvenil en Bogotá; los contenidos disruptivos en redes que con memes y videos virales, quieren competir contra una mirada estandarizada de la sociedad que ya no pasa por los medios masivos de comunicación, pueden ser algunos ejemplos interesantes.

Para activar la capacidad de observar la realidad, de reencontrarse con eso que llamamos los milagros cotidianos hay que, como ya se dijo, afinar la mirada. Qué miramos y cómo miramos. ¿Cuánto dedicamos a mirar hacia arriba? Sólo basta con reflexionar sobre esta acción para encontrar en ese sencillo pero contundente hecho, varias acciones culturales transformadoras.

Mirar durante el día el cielo y reencontrarse con los pájaros y escuchar de nuevo sus cantos,

ha permitido que varios municipios del país encuentren en festivales de avistamiento de aves, una oportunidad para atraer visitantes y dinamizar sus expresiones culturales, muchas de ellas inspiradas justamente en las aves que han habitado sus territorios.

Mirar durante la noche el cielo y reencontrarse con las estrellas, ha permitido la aparición de festivales astronómicos que promueven la divulgación científica en Villa de Leyva o festivales de cine y jazz bajo las estrellas.

Observar la naturaleza nos permite ampliar de manera fértil muchos de nuestros proyectos culturales, no solo en la premisa que los funda, sino también en las maneras en que pueden ser ejecutados.

Si se piensa con cuidado, los proyectos más exitosos del arte y la cultura en el siglo XX fueron aquellos que pensaron y se percataron creativamente de dos fenómenos cruciales de nuestra cotidianidad: el movimiento y la luz. El cine, la pintura cubista y gran parte de lo que hoy podríamos llamar arte vanguardista, gravitan sobre los desarrollos que estas fuerzas naturales de la cotidianidad contienen.

Comunicarnos de manera espontánea y veloz, es otra de esas manifestaciones o anhelos de la cotidianidad que desencadenó no solo un desarrollo vertiginoso de tecnologías para comunicarnos en tiempo real con el mundo entero, sino que revolucionó las formas y contenidos que hemos ideado para hacerlo.

Algo similar sucede cuando observamos a los niños. La primera vez en que un niño percibe o entiende la diferencia de un color a otro, la manera en que cuenta la realidad o sueña sus historias, podría darnos claves potentes para construir proyectos que exploren el universo de la imaginación desde sus voces y miradas, y poder tener una oferta cultural para ellos alternativa a la de visitar los domingos el centro comercial o encender durante horas y horas la televisión.

¿Qué estamos haciendo los gestores culturales por seducir el tiempo de los niños y las niñas y por ampliar las oportunidades del encuentro familiar

El gestor cultural: un agente del cambio y del afecto social

La clase de gestores que somos está íntimamente relacionada con las personas que somos. A diferencia de otras profesiones donde la relación entre lo que producimos y lo que somos puede sublimarse y separarse sin mayores dificultades, en la gestión cultural lo que somos y proyectamos como seres humanos, es lo que somos y proyectamos como gestores culturales.

Formarse, entonces, como gestor cultural, está vinculado directamente con la capacidad que tenemos de cultivarnos artística y académicamente. Pero, además, y de manera fundamental, cómo nos construimos como ciudadanos desde una dimensión cultural.

La ciudadanía cultural es una noción clave en esta apuesta. **Durante décadas fue frecuente encontrarse con ideas sobre la gestión cultural relacionadas con un rol de culturalización de la sociedad, aún más, de culturalización de la propia cultura.** Se nos decía en medio de las agendas del desarrollo, que nuestras sociedades tenían un proyecto incompleto de ciudadanía no solo en lo político, sino también en lo cultural.

De la misma manera que la democracia, en su modelo contemporáneo de estados liberales, debía aprenderse, la cultura occidental, en su aspecto más clásico, tradicional y canónico, debía también aprenderse y con ello abonar las condiciones objetivas para activar el desarrollo. Desde este punto de vista de entender la gestión cultural, nuestras ciudadanía estaban incompletas y debían llenarse o completarse en un proceso de culturalización, el cual, muchas veces, negaba la diversidad, raíces, prácticas y expresiones de las comunidades y además privilegiaba un modo de ser y hacer cultura, basado en los cánones tradicionales de la cultura europea y, tiempo después, en la norteamericana.

Somos ciudadanos culturales al reconocernos, antes que nada, en nuestra diversidad y en la fuer-

za que nos da el territorio social, natural y cultural que nos habita.

Sin embargo, ese proceso que en su enunciado sugiere aspectos complejos -y si se quiere negativos también- supuso una suerte de oportunidades que hoy empiezan a dar sus frutos: pudimos apropiarnos de valores culturales universales y al mismo tiempo, dinamizar procesos creativos y sociales innovadores de resistencia que nos han permitido defender, conservar y dinamizar los valores culturales de nuestras tradiciones y territorios.

Es así como hoy podríamos decir que dos de las tareas más significativas del gestor cultural se basan en promover, de un lado, los valores universales de las culturas, que nos permitan comunicarnos con las tendencias estéticas y debates mundiales sobre el quehacer cultural, y del otro (de manera articulada), dinamizar y preservar las prácticas culturales propias de las comunidades y las tradiciones que viven y se desarrollan en el territorio.

El oficio del gestor cultural suele ser silencioso, muchas veces vive sus logros y triunfos en la oscuridad de la trasescena sin recibir aplausos, mientras que cuando se equivoca, debe soportar sus desaciertos en el bullicioso escenario de las rechiflas. Más allá de esa dura condición, siempre es importante tener presente la tarea que nos encomienda la cultura y que no es más que preservar el sector al que nos debemos. Esto no quiere decir que los cambios no sean posibles, a veces son necesarios y hacen parte esencial de la dinámica de unas prácticas artísticas y culturales siempre en movimiento, siempre intentando traspasar los límites de lo posible haciendo las preguntas que otros sectores prefieren guardar o ni siquiera se han hecho.

Aun así, **la fragilidad de nuestros procesos requieren miradas extensas, de largo aliento, visiones de futuro** que, de manera mancomunada, vayan edificando paso a paso las apuestas que nos hemos hecho y que han sido, en su gran mayoría, producto del sabio ejercicio de **la escucha**. Por esto, **construir sobre lo construido** se vuelve imperativo en este oficio de la gestión social de la cultura.

La metáfora y la gestión cultural: el valor del lenguaje, el sentido de lo que decimos

La gestión cultural es, sobre todo, una constante reflexión sobre el valor del lenguaje, sobre cómo nombramos eso que nos es común y que nos congrega alrededor de la fiesta, del encuentro artístico, del suceso social, del proceso cultural. El lenguaje, en su acepción más amplia, es el elemento fundamental en los procesos de creación y apropiación de la música, la danza, el teatro, las prácticas tradicionales, la literatura, la pintura, el cine y la poesía. Jugar con el lenguaje, construir nuevos sentidos y significados, es siempre una tarea de la que la cultura se ha encargado. Velar y trabajar por movilizar las palabras y sus significados es, sin duda, una tarea de artistas y gestores culturales. **De allí que el lenguaje sea una de las primeras y más osadas oportunidades de innovar en nuestro oficio.**

Sin una buena gestión del lenguaje, comunicar nuestras creaciones, viabilizar nuestros proyectos, administrar nuestras redes sociales físicas y virtuales, no sería posible. Luego, no solo escuchar es estratégico, también lo es cultivar el lenguaje y dinamizarlo, esta estrategia se convierte en una tarea urgente de nuestro quehacer.

Por ejemplo, **pensarnos desde la metáfora** suele ser un camino para comprender mejor lo que hacemos y para que otros entiendan y valoren mejor eso que queremos hacer.

Compararnos y encontrar relaciones entre el mundo que nos rodea y las apuestas que queremos sacar adelante, suele ser muy fructífero y nos ayuda a encontrar diferenciales, ventajas y sentidos más profundos y entrañables que nos pueden servir para comunicar mejor las apuestas y propósitos de nuestros proyectos culturales.

Alimentarnos de otras maneras de ver y entender el mundo, puede ampliar la visión de nuestros emprendimientos culturales y permitir que otras miradas de agentes activos de nuestras comunidades se integren como copartícipes o incluso, como cogestores de

nuestros proyectos. **El arte y la cultura deben dialogar con otras áreas del conocimiento, con otros sectores de la gestión pública y privada, debe nutrirse de otras maneras de hacer y decir las cosas.**

Las actividades de siembra, cosecha y recolección propias del campo, la compleja y virtuosa armonía del cosmos que nos enseña la astronomía, el oficio milenario de los pescadores, la precisión de los arquitectos e ingenieros, la estética y la potencia vital y creadora de la biología, el método riguroso de la ciencia, la exploración culinaria, el rigor de las matemáticas y la administración son solo algunas claves, espacios de encuentro, metáforas posibles para diversificar la forma en que nos nombramos y un camino potente y creativo de cómo podemos redefinir nuestras categorías en función de otros oficios y prácticas sociales.

El papel del gestor cultural es el de tener lista la cocina donde se preparan los mejores platos y servir la mesa donde podemos compartirlos, es abrir las puertas para que los invitados entren y se sientan cómodos, es tejer los afectos, es limpiar las ventanas por las que podemos ver el futuro en una casa en donde todos y todas podemos ser.

El papel del gestor es proponer espacios de solución, abrir los debates y permitir el disenso como un derecho legítimo que aporta a la construcción de una democracia cultural, no perseguir a los que piensan distinto, o temer sus argumentos. La gestión cultural es arar incansablemente, sin importar si los terrenos son fértiles o áridos, para **sembrar** semillas saludables que puedan crecer fuertes porque estaremos siempre allí para regarlas y abonarlas con cuidado. Es combinar los mismos ingredientes de maneras distintas para servir platos diversos, es comprender los ciclos de la vida y tiempos de la naturaleza para celebrar con ella los veranos, las cosechas y los inviernos. Es encontrar el **ADN** de una comunidad y con ese genoma, desarrollar un proyecto cultural. Es darle un sentido al tiempo.

El papel del gestor cultural es, también, dar duras batallas en las instancias que sean para que los poderosos y tomadores de decisiones entiendan la im-



ten no solo en el municipio, sino también en otras ciudades y de esta manera, también mejorar sus condiciones de vida. Adicionalmente, promoveríamos procesos de formación de públicos a través de la enseñanza de las artes y la exposición frecuente a eventos artísticos didácticos desde edades tempranas, con el fin de fidelizar audiencias y ampliar el universo de afectos e intereses de la ciudadanía en torno a las prácticas artísticas y a los artistas del municipio; así mismo, mejoraríamos la comunicación para que la gente se sienta convocada y asista masivamente a los espectáculos que se ofrecen.

Una vez alcanzados nuestros objetivos en formación, podríamos ampliar el número de eventos y generar una mejor oferta cultural para el municipio y mejores condiciones de trabajo para nuestros artistas.

Este ejemplo nos permite entender por qué un porcentaje de las políticas culturales no pasan del enunciado a la acción y están condenadas a fracasar estruendosamente, porque muchas de ellas partieron de preguntas equivocadas.

Gran parte de los proyectos culturales no salen adelante porque sus premisas no están bien elaboradas; el espacio de sus inquietudes y preguntas no responde a una comprensión integral del territorio, a una mirada holística de la sociedad, a una comprensión integral de los procesos culturales. Muchas veces, incluso, como se diría coloquialmente, pensamos que la manera de aliviar el dolor del enfermo es matándolo y no curándolo. **En la gestión cultural el orden de las preguntas sí altera el resultado,** pero además el valor y motivación de las mismas, determina el espíritu que se reflejará después en la ejecución de nuestros emprendimientos.

Muchos gestores piensan que su trabajo está más en contestar preguntas o resolver dudas, que en plantear las nuevas preguntas que esta sociedad debe hacerse.

Si somos capaces de plantearle preguntas audaces e innovadoras a nuestras comunidades, a sus gobernantes y a sus agentes de poder, podremos movilizar discusiones que nos abrirán el camino de nuevos y más potentes proyectos.

El para qué y el para quién

Otra apuesta estratégica en este oficio consiste en entender e intentar responder dos preguntas claves y muy sencillas, pero ambas de profundas repercusiones: **el para qué** del trabajo del gestor cultural y **el para quién**. La primera pregunta muchas veces puede y debe estar relacionada con la segunda. El **para qué** de nuestro trabajo, casi siempre, está vinculado al **para quién** lo hacemos.

Aunque parecen obvias, estas dos preguntas muchas veces no están resueltas. Es difícil encontrar el ADN de un proyecto cultural si no sabemos qué es lo que nos motiva realmente. La inercia es una de las peores enemigas de la gestión cultural, pensar que lo que salió bien una vez, saldrá bien siempre, o que lo que pensábamos hace 10 años es igual de funcional para lo que necesitamos hoy, son lugares comunes en donde muchos gestores culturales encuentran su ruina creativa, en donde agotan su potencial innovador.

Indagar en **para qué** de un proyecto, equivale a indagar en su esencia filosófica, emocional y motivacional. Es discriminar en ideas, acciones y propósitos las razones profundas del por qué es necesario y fundamental para sus vidas como gestores culturales y para sus comunidades, sacar adelante ese y no otro proyecto cultural.

Para llegar a encontrar el **para qué** de un proyecto cultural es necesario preguntarse por cuáles son las necesidades que se quieren atender, los sueños que se concretarían en la ejecución del proyecto, por qué es urgente sacarlo adelante, cuál obsesión del gestor lo motiva, por qué transformaría la vida de la comunidad, a quiénes haría feliz, qué procesos desencadenaría.

El **para qué** de muchos proyectos culturales se reduce en muchos casos a la necesidad o interés de ganarse una convocatoria. Aunque es totalmente legítimo querer ganarse una o varias convocatorias, hacer un proyecto cultural solamente para ser beneficiario de un estímulo, es el primero de los errores que puede llevar a un gestor cultural a

nunca ganarse una convocatoria o si llega a ganársela, a recoger frutos marchitos de la ejecución de su proyecto. Este error es, sin lugar a dudas, el que atenta de manera más determinante contra el ADN, el espíritu fundante de un proyecto cultural.

No se hace cine para ganarse la convocatoria del Fondo de Desarrollo Cinematográfico, se hace cine porque se ama profundamente el arte de contar historias en movimiento; no se hace teatro para entrar al programa de Salas Concertadas, se hace teatro porque se aman las tablas, porque se anhela trabajar con la palabra y el gesto. Se llega a la convocatoria cuando el proyecto ya es un propósito de vida, cuando su nivel de formulación y maduración lo conducen a ese lugar.

A veces cambiamos el ADN, el **para qué** de nuestros proyectos buscando acomodarnos a lo que pensamos o presuponemos son los intereses de quien nos convoca. Esto es legítimo cuando el proyecto cultural es por encargo. En ese caso, al **para qué** se le puede imprimir una propia impronta, una marca de creatividad propia que permita que las premisas de quien nos convoca y contrata puedan potenciarse y así producir resultados mucho más contundentes que los esperados. Comprender las necesidades del otro y ponerse en su lugar para comprender integralmente su visión puede ayudar a tener los mejores resultados.

Cuando el proyecto es libre, una iniciativa propia que se presenta a una convocatoria abierta, son los mismos gestores y sus proyectos los que deben anteponer sus sueños, intereses y visiones y articularlos a las condiciones propuestas por la entidad pública o privada, no al contrario. La originalidad orgánica de un proyecto, su potencial real radica en la sinceridad del proceso que el gestor quiere impulsar y en la capacidad y estrategia que tiene para contarlo y demostrarlo.

Una vez definido el **para qué** es clave concentrarse en el **para quién**. Una pregunta no puede estar separada de la otra.

En la pregunta por el **para quién** es clave ser generosos pero al mismo tiempo cautos. Abarcar

mucho no siempre da buenos resultados, es usual que las entidades públicas, en su afán por impactar cada vez más personas, pidan cifras de atención altas, muchas veces incluso suele ser esto un criterio de evaluación prioritario; es frecuente que muchas veces las entidades públicas estén más afanadas por garantizar cantidad en el impacto que la calidad del mismo. Descifrar esta ecuación en un proyecto cultural es fundamental y por esto, definir el **para quién** va más allá de un simple anhelo y se convierte en el centro no solo del qué, sino del cómo queremos y debemos ejecutar un proyecto cultural.

Cuando se piensa a quién se va beneficiar con el desarrollo de un proyecto cultural, es clave determinar los distintos niveles de impacto que tendrá y organizarlo por componentes de gestión o niveles de atención, para con ello establecer el universo de beneficiarios y priorizarlos de acuerdo con sus cualidades y necesidades. De esta manera se garantiza, por un lado, la calidad en los componentes prioritarios en los que queremos hacer énfasis y, por otro lado, satisfacer las expectativas de las convocatorias o de los patrocinadores del proyecto, en términos de cantidad de personas impactadas.

Diferenciar las acciones concretas en distintas dimensiones o procesos culturales o del campo artístico, es un camino acertado para discriminar y desarrollar componentes de gestión en proyectos culturales.

Varios teóricos de la cultura, principalmente el francés Pierre Bourdieu, han pensado la cultura a través de procesos, sectores y dimensiones. Este ejercicio de sistematización ha permitido el desarrollo de categorías identificables que permiten discernir líneas de acción y formas de intervención para la gestión de la cultura. Sus ideas han influenciado fuertemente la formulación de políticas públicas culturales en todo el mundo y sus aportes, han sido tenidos en cuenta en la construcción de las políticas públicas en el país, particularmente en Bogotá.

Usar estos procesos y dimensiones para desarrollar componentes de gestión en nuestros proyectos, puede marcarnos una ruta de gestión y creci-

miento y, al mismo tiempo, ordenar y priorizar las acciones que debemos emprender. Los procesos son: organización, planificación, fomento, información y, las dimensiones: la investigación, la formación, la creación, la circulación y la apropiación.

De acuerdo con lo expuesto, analicemos el siguiente ejemplo:

En un municipio se detecta que las nuevas generaciones han ido olvidando la danza tradicional. Sobre esta práctica artística la región construyó una impronta de identidad y dejarla morir afectaría uno de los valores diferenciales de la comunidad, la cual se ha beneficiado turísticamente de esta tradición; pero, además, hace parte de la memoria colectiva de sus habitantes que desean preservarla y dinamizarla. El legado corre peligro de ser olvidado y por lo tanto, es necesario formar en sus elementos a la nueva generación de bailarines.

Definimos que nuestro proyecto sería de formación, lo cual define, a su vez, que el mayor porcentaje de la gestión, el esfuerzo y el dinero, debe invertirse en la cualificación de estos jóvenes y dirigirse a los procesos de formación que requieren mucho tiempo y una atención focalizada. Así las cosas, el proyecto llegaría a un limitado número de personas y no tendría un impacto masivo, con lo cual, es probable que no logre los indicadores de asistencia o impacto que requiere la entidad pública o privada.

Es aquí donde estructurar el proyecto por componentes de gestión o líneas de acción puede resultar útil y, si esos componentes están organizados de acuerdo a quiénes se van a beneficiar, podrá aumentar la cobertura sin renunciar al ADN del proyecto. Por ejemplo, durante el proceso de formación se puede desarrollar un **componente de circulación**, en el que se convocaría masivamente a la comunidad mediante la promoción de un **circuito** de espacios del municipio con vocación comercial que deseen aliarse al propósito del proyecto.

De igual forma, se podría gestionar, sin mayores gastos relacionados, un **componente de organización social** a través de actividades dirigidas a los

La gestión creativa

La gestión, como cualquier tarea en nuestra sociedad, requiere de ciertas cualidades que sobrepasan el ámbito teórico. La diferencia entre ser un gestor creativo y no serlo, consiste muchas veces en detalles, actitudes y metodologías de trabajo que pueden marcar la diferencia. Tener presente recomendaciones y sistematizar, desde la propia experiencia, prácticas exitosas y recursos que hayan dado buenos resultados, es algo que un gestor creativo debe hacer con rigor.

Algunas recomendaciones o prácticas exitosas que podrían ayudarle a cualificar su perfil de emprendedor cultural son:

- Encuentre soluciones originales y en tiempos cortos a los problemas que surjan durante el desarrollo de un proyecto cultural. Confíe en su intuición pero no descuide la evaluación, comunicación e información que son las variables que determinan las causas del problema por solucionar.
- Planee los procesos de largo plazo con horizontes amplios, sin descuidar el aquí y el ahora. Trabaje siempre con distintos niveles de perspectiva, así es más fácil identificar las oportunidades y encaminar los resultados positivos o negativos de la gestión.
- Organice, priorice y diseñe estratégicamente acciones diarias que aporten elementos tangibles, que sumen a las metas propuestas, con miras a sacar adelante el proyecto cultural.
- Tenga siempre una actitud innovadora y esté alerta a las oportunidades que se presenten para establecer relaciones y alianzas entre distintos actores y sectores de la producción económica y el liderazgo social de su comunidad.
- Sea recursivo y aprenda a administrar las cualidades y capacidades del equipo de trabajo con el que cuenta y a trabajar en colaboración con las fuerzas, actores y agentes que lo rodean.

Un gestor debe desarrollar competencias y destrezas que debe entrenar y poner en práctica en todos los escenarios en los que participa.

Dentro de los procesos de reflexión en el campo cultural, hace un par de años el gobierno de la ciudad de Medellín propuso cinco competencias como base para el trabajo de un emprendedor que bien pueden trasladarse a las competencias de un gestor cultural en Colombia:

1. Amplitud perceptual: Es la capacidad de ver más allá del círculo de experiencia o entorno inmediato, cambiando de perspectiva cuando es necesario, para poder encontrar nuevas oportunidades, ideas, información o recursos.

2. Creatividad e innovación: Es la capacidad de realizar una búsqueda sistemática de oportunidades y soluciones de problemas a través de maneras diferentes de pensar y de actuar, que suelen materializarse en productos y servicios nuevos que satisfacen las necesidades de un público objetivo.

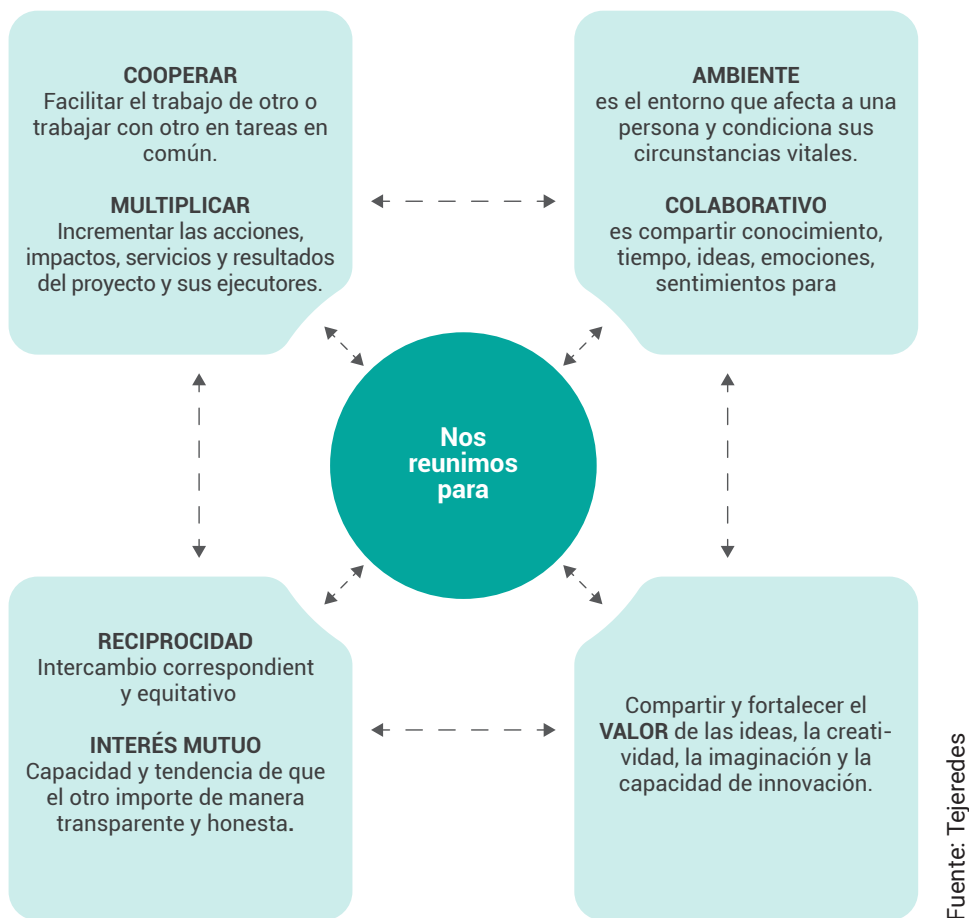
3. Inteligencia social: Es la capacidad de establecer y mantener relaciones con personas de los diferentes grupos de interés, siendo proactivo en la construcción y participación de redes sociales, de tal manera que se generen contactos que contribuyan al desarrollo de las personas y de los proyectos.

4. Orientación al logro: Es la capacidad de desarrollar acciones tendientes a alcanzar el resultado esperado, aprovechando la retroalimentación para mejorar el desempeño, a través de la búsqueda persistente de la calidad y la excelencia, lo que permite la proyección exitosa de la persona.

5. Pensamiento sistémico: Es la capacidad de percibir el mundo en términos de totalidades y estructuras para su análisis, comprensión y acción. Consiste en pensar en los elementos como parte de un todo, identificando las relaciones entre estos, con el fin de crear organizaciones dinámicas, cambiantes y adaptables a las condiciones que presenta el medio.

socializarse y transarse. Es en ese momento, cuando el gestor interviene con más responsabilidades, que el

trabajo en equipo y colaborativo se convierte en una oportunidad y en un requisito necesario.”



Tendencias, riesgos y oportunidades de un proyecto cultural

La sociedad contemporánea está en constante cambio, esto se manifiesta en todos los escenarios locales y globales e impacta de manera particular en cada territorio. Los gestores que sean capaces de leer y anticiparse a esos procesos de transformación constante pueden, si son lo suficientemente oportunos, creativos y entusiastas, leer los contextos y proponer proyectos que interpelen o potencien la realidad y si logran comunicarlo acertadamente, podrían convertir sus emprendimientos en tendencias, marcar la pauta, ponerse de moda, dar línea, innovar de manera masiva.

En el momento de decidir cuál es el proyecto por el que se quiere apostar, es clave tener una reflexión sobre cuáles son las tendencias, vanguardias e inclinaciones que puede tener la sociedad o un sector social. Comprender sus anhelos, búsquedas, maneras de entender el mundo y de apropiarse de él. Estar informado, rodearse de equipos que estén en diálogo permanente con la juventud y estar cerca de los agentes de cambio es fundamental para ver los espacios y las oportunidades para que un proyecto cultural pueda marcar una tendencia.

Lograr esto es alcanzar un impacto profundo y duradero en la comunidad a la que se pertenece, es adquirir una reputación y un prestigio que

permitirá que surjan más proyectos y fuentes de financiación. Es generar confianza y credibilidad.

Estar cerca de los jóvenes, saber qué piensan y qué les gusta y, al mismo tiempo, escuchar a expertos y traducir sus consejos en acciones concretas, es clave para encontrar el componente que haga de un proyecto, una tendencia social, un referente cultural o que se sume a un grupo de iniciativas que proponen un cambio en la mirada o la práctica de un fenómeno o expresión cultural.

Se podría entender en este contexto, a **las tendencias** como fenómenos, acontecimientos y prácticas que producen cambios generalizados en hábitos y formas de hacer y pensar un contexto, o tema determinado. Están unidos a eventos disruptivos, arriesgados, apuestas innovadoras que saben leer el contexto para promover el cambio en los hábitos de una comunidad o incluso de una sociedad en su conjunto. Un proyecto que sea capaz de leer el contexto, puede montarse en la cresta de una tendencia y allí encontrar su sostenibilidad y su reconocimiento.

Para lograr esto, es importante estar atentos a los posibles riesgos que siempre llegan con la formulación y ejecución de un proyecto cultural, tenerlos presentes y activar medidas para contrarrestarlos o minimizarlos puede ser la piedra angular del éxito en un emprendimiento cultural

Un **riesgo operacional** puede concretarse cuando al interior del equipo que gestiona el proyecto no existen las cualidades, conocimientos o procedimientos indicados para ejecutar bien las metas y obligaciones que se deben cumplir. Saber a qué comprometerse y tener la capacidad instalada para responder por esos compromisos, son clave para evitar riesgos de este tipo.

Los **riesgos estratégicos** están más relacionados no tanto con lo que sucede al interior del proyecto y su estructura funcional, sino que se vinculan a variables externas, tendencias sociales y culturales o incluso a eventos internos que pueden generar una desviación positiva o negativa sobre la trayectoria, sostenibilidad, visibilidad y crecimiento del proyecto cultural.

Es también necesario hacer un ejercicio de reflexión sobre los **supuestos** y **atributos** que cada gestor cree que posee su proyecto cultural.

Evidenciar y evaluar la pertinencia, oportunidad y conveniencia de ciertos supuestos que hacen parte del ADN de un proyecto cultural, es un ejercicio necesario para entender donde pueden estar sus mayores obstrucciones o ventajas estratégicas. Los supuestos son elementos, fenómenos o condiciones que hacen parte, o creemos que hacen parte, de un proyecto cultural. Revisar y ser conscientes de las opiniones, creencias, anhelos expectativas que habitan cada proyecto cultural, es algo que permite que los proyectos no pierdan vigencia. Por ejemplo, es frecuente escuchar que muchos gestores creen que su proyecto está en capacidad de transformar la sociedad, ese es **su supuesto**, este enunciado es, sin lugar a dudas, una creencia generalizada de muchos proyectos culturales. Sin embargo, muchos de esos proyectos lo que hacen más bien es defender un *statu quo* de lo cultural en donde no es posible evidenciar una transformación real. Otros, piensan que el arte transforma pero no saben identificar, medir o evidenciar qué es lo que transforma. Pasar del slogan a la realidad es un reto que un proyecto cultural debe superar.

Los **atributos** de un proyecto cultural es lo que marca la diferencia, son los aspectos, ventajas, formas de ser y hacer que permiten que un proyecto cultural sea distinto a los demás. Identificarlos, definirlos y desarrollarlos es una tarea prioritaria en el camino del éxito de un proyecto cultural.

De otro lado, es de suma importancia comprender los hábitos de consumo y apropiación que hoy se evidencian en la sociedad. Conocer y comprender las necesidades y deseos de nuestros públicos y audiencias y entender cómo se apropian de las experiencias, servicios y productos culturales que queremos ofrecer, es fundamental en la consolidación integral de lo que podría denominarse como la pertinencia virtuosa de un proyecto cultural.

El horizonte posible

La primera decisión cuando se emprende un proyecto cultural, es tener clara su pertinencia. Definir su ADN, es decir, hacerse las preguntas indicadas y determinar una premisa cierta, que esté vinculada con el mundo afectivo y emocional de la comunidad y del gestor cultural que convive y formula el proyecto.

Pero además del proyecto cultural personal o colectivo, es importante crear y fortalecer empresas culturales que alberguen y potencien varios proyectos culturales. El emprendimiento en la cultura ya no solo consiste en sacar adelante un proyecto y vivir de él un determinado tiempo, sino en construir empresas culturales con capacidad de promover

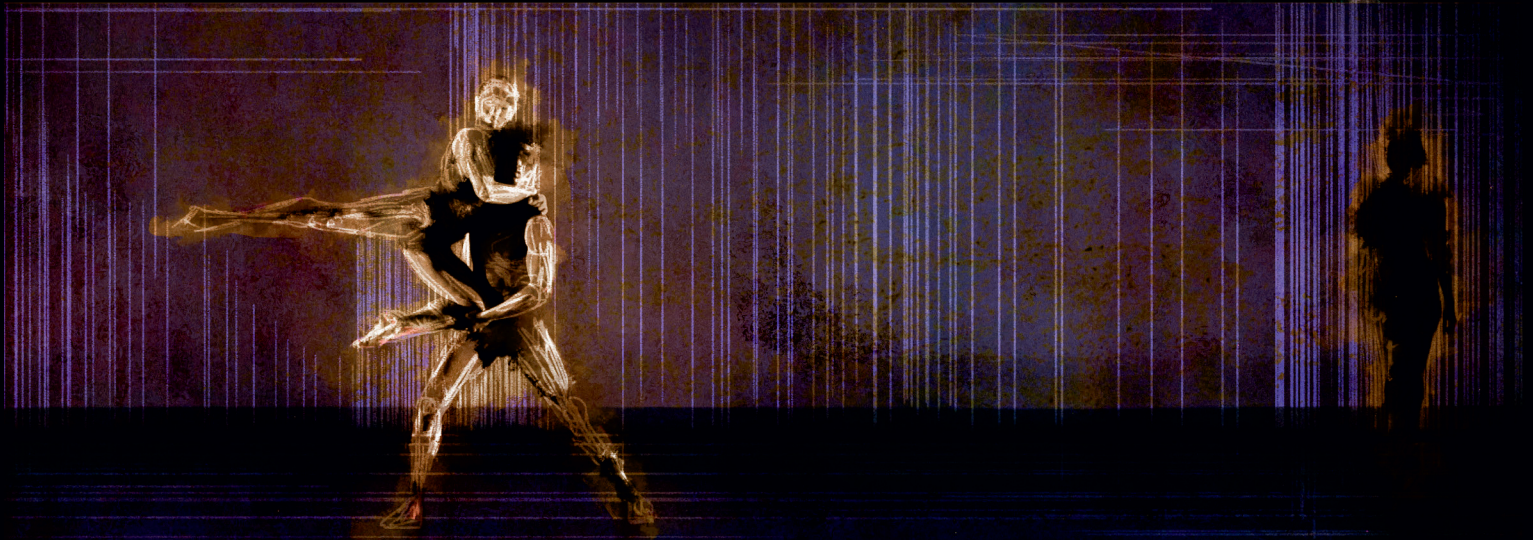
proyectos propios -y de otros agentes sociales-, para diversificar y dinamizar las prácticas y procesos culturales. Más que proyectos debemos agenciar y gestionar procesos y para esto, es necesario tener estructuras funcionales eficientes, organizadas y estables.

Cuando algo salga mal, cuando el proyecto cultural se enfrente a dificultades; cuando la intransigencia y la violencia, que habitan aún en muchos de los territorios de Colombia, quiera cobrarles el valor de sembrar vida y esperanza desde la cultura no desfallezcan, siempre adelante con la fuerza creativa de la diversidad y la libertad.

“La cultura es lo que, en la muerte, continúa siendo la vida” André Malraux.







© MINCULTURA

© GOBIERNO DE COLOMBIA

 **UTADEO**
UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

